

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІКО-ПРАВОВИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

До захисту допустити
**В.о. зав. кафедри менеджменту,
д.е.н., професор**
_____ **А.В. Балабаниць**
« ___ » _____ **202__ р.**

Кваліфікаційна робота
за освітнім ступенем «Магістр» на тему:
**«Організаційний механізм управління підприємством та шляхи його
удосконалення»**

Студентки
економіко–правового факультету
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітнього ступеня «Магістр»
Юрченко Аліни Олексіївни
Науковий керівник:
Перепада Федір Леонидович
кандидат економічних наук, доцент
кафедри менеджменту
Рецензент:
Бедненко Ганна Володимирівна, директор
туристичного агентства «Лімпопо»

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____
Секретар ЕК _____
« ___ » _____ **20__ р.**

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Організаційний механізм управління підприємством: сутність та складові елементи

1.2 Організаційна структура управління підприємством – як основа ефективності управління

1.3 Особливості та проблеми управління туристичним підприємством в сучасних умовах

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ЛІМПОПО»

2.1 Характеристика господарсько-економічних процесів на підприємстві

2.2 Дослідження організаційних заходів в системі управління підприємством

2.3 Оцінка ефективності системи управління підприємства

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ЛІМПОПО»

3.1. Напрямки запровадження ефективного організаційного механізму управління

3.2. Комплекс оцінки ефективності елементів організаційного механізму підприємства

3.3. Математичні підходи до оцінки ефективності організаційного механізму управління підприємством

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. В системі управління будь-яким підприємством, для досягнення визначених цілей, постановки певних задач, набутті конкурентоспроможності, правильному використанню конкретних ресурсів та отриманню високого прибутку, головною задачею стає визначення певного механізму управління, завдяки якому формується результат його діяльності та інші важливі фактори в діяльності управління.

В сучасному розвитку діяльності туристичних підприємств та управлінні ними, сьогодні, власники та керівники організацій зміцнюють та зберігають стійку конкурентну позицію підприємства на ринку, задовольняють потреби споживачів, вчасно реагують на зміни зовнішнього середовища та постійно розвиваються. В системі управління підприємствами з надання туристичних послуг, розглядають один з важливих елементів – організаційний механізм управління, що впливає на ефективність діяльності та управління в цілому. Організаційний механізм виступає комплексним інструментом менеджменту, який забезпечує ефективне управління за всіма напрямками діяльності підприємства, а також створює передумови внутрішньої ефективності з огляду на особливості організації виробничо-комунікаційних операцій та необхідності оптимального використання ресурсного потенціалу.

Організаційний механізм найбільш чітко окреслює зв'язки між персоналом та управлінським ядром підприємства та визначає ефективність діяльності в наданні послуг, завдяки правильно визначеній організаційній структурі управління. Професійна складова персоналу відіграє вагомую роль в діяльності туристичного підприємства. Приділяючи значну увагу вдосконаленню знань, навчанню та розвитку кожного співробітника агентства, ефективність діяльності підприємства зростає, визначається кращий розвиток в діяльності підприємства, задовольняються потреби клієнтів та з легкістю досягаються поставлені цілі

Запровадження ефективного організаційного механізму в управлінні туристичного підприємства, виділяє чітку систему діяльності та вдосконалення

агентства, завдяки оцінці моделі оптимізації та визначенню критеріїв ефективності організаційного механізму.

Метою даної кваліфікаційної роботи є визначення напрямків удосконалення існуючого організаційного механізму підприємства на прикладі туристичної агенції «Лімпопо» як самостійного суб'єкту господарської діяльності в сфері туризму.

Постановка мети дослідження обумовила необхідність вирішення низки певних науково-дослідних завдань, а саме:

- розглянути сутність та складові елементи організаційного механізму управління підприємством;
- визначити організаційну структуру управління підприємством – як основу ефективності управління;
- проаналізувати особливості та проблеми управління туристичним підприємством в сучасних умовах;
- провести оцінку господарсько-економічних процесів на підприємстві;
- розглянути організаційні заходи в системі управління підприємством;
- оцінити ефективність системи управління підприємством;
- запропонувати напрямки запровадження ефективного організаційного механізму управління;
- визначити комплексну оцінку ефективності елементів організаційного механізму підприємства;
- розробити математичні підходи до оцінки ефективності організаційного механізму управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес формування та функціонування організаційного механізму управління діяльністю підприємства, його складових елементів з метою ефективної діяльності із надання туристичних послуг в умовах зовнішнього конкурентного середовища.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є особливості формування та реалізації управлінських заходів, що пов'язані із забезпеченням

функціонування організаційного механізму та його елементів на прикладі діяльності підприємства туристичного агентства «Лімпопо».

Методи дослідження. Для реалізації поставлених задач в роботі використані наступні методи дослідження: теоретичний метод (при дослідженні теоретичних основ управління організаційним механізмом підприємства); абстрактно-логічний метод (при формуванні теоретичних положень і висновків проведеного дослідження), метод системного аналізу (при аналізі сучасних тенденцій функціонування існуючого організаційного механізму його складових елементів, заходів та програм розвитку підприємства) графічні прийоми (при ілюстрації тенденцій основних показників управлінської діяльності підприємства в сфері організації роботи, ефективності та продуктивності праці та інш.); методи математико-статистичного аналізу, метод інтегральних оцінок (при проведенні оцінки та формуванні рекомендацій щодо удосконалення існуючого організаційного механізму управління підприємством).

Інформаційною базою дослідження є монографії та наукові статті вітчизняних і зарубіжних вчених; періодичні видання; матеріали науково – практичних конференцій; матеріали офіційного сайту; матеріали туристичних операторів; результати власних досліджень та спостережень автора; інформація визначена в буклетах та журналах. Під час проведення дослідження при написанні даної кваліфікаційної роботи активно використовувалась комп'ютерна та обчислювальна техніка, доступ до мережі Інтернет, статистичних та аналітичних ресурсів та інш.

Наукова новизна отриманих у кваліфікаційній роботі результатів полягає у формуванні практичних та методичних рекомендацій із удосконалення існуючого організаційного механізму туристичного підприємства шляхом комплексного дослідження системи управління, комунікаційно-інформаційної підсистеми та поточних результатів управлінської діяльності. Отримані в результаті дослідження дані є підґрунтям для подальшого розвитку організаційного механізму досліджуваного

підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, що базуються на удосконаленому авторами підході до аналізу ефективності організаційного механізму управління туристичним підприємством.

Практична значущість результатів дослідження проведеного в рамках даної кваліфікаційної роботи полягає у можливості їх для удосконалення організаційного механізму туристичного підприємства, запровадженні зазначених підходів у практичну діяльність, використанні запропонованих методів оцінки ефективності діяльності підприємства та вдосконаленні внутрішньої моделі розвитку персоналу туристичного агентства як комплексного інструменту підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Публікації результатів дослідження. За результатами виконаних досліджень опубліковано наукові тези доповіді у XII Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом», яка відбулась 25 вересня 2020 року в МДУ.

Структура і обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота представляє собою завершене наукове дослідження та складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел із 82 найменувань, посилання на які здійснено у тексті роботи та 2 додатків. Основний текст викладено на 83 сторінках друкованого тексту. Робота містить 12 рисунків та 14 таблиць. У висновку приводяться основні результати та пропозиції, зроблені в ході проведеного дослідження.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ МЕХАНІЗМОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Організаційний механізм управління підприємством: сутність та складові елементи

В світі існує велика кількість найрізноманітніших підприємств. Основою їх створення стають певні потреби людей, головною вимогою яких стає задоволення. Вони мають різне призначення, розміри, будову та характеристики. Визначення цілей і завдань в кожному підприємстві чи організації вказує на те, що управління їх розвитком потребує спеціальні знання та мистецтво, а також ефективні методи і прийоми, для того, щоб забезпечити спільну діяльність працівників. Для формування та досягнення визначених цілей, в підприємстві діє ряд функцій, а саме планування, організація, мотивація та контроль, які надають можливості розвитку в управлінні організацією.

Підприємство розуміють як сукупність людей та груп, які працюють спільно та цілеспрямовано об'єднані для того, щоб реалізувати чітку місію та досягти поставленої мети. В кожному підприємстві існує порядок правил та процедур, які призначені для здійснення спільної діяльності через поділ обов'язків та нормального існування соціальної системи, яка займає своє місце в самих малих та недосконалих організаціях. Це вказує на те, що фахівцям підприємства стає легше досягати поставлених цілей.

Управління підприємствами реалізують ряд послідовних та чітких дій, що забезпечують стабільність розвитку в довгостроковій перспективі та зміцнюють конкурентні переваги. Завдяки цьому, підприємство виражає та розкриває властивості свого потенціалу, вказує на можливість взаємодії з різними процесами та системами.

Вимоги сучасного розвитку підприємств, на сьогоднішній день, змушують власників та керівників організацій зміцнювати та зберігати стійку конкурентну

позицію підприємства на ринку, задовольняючи потреби споживачів, вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та постійно розвиватися.

Актуальним рішенням стає розробка механізму управління діяльності підприємства та організацій.

Вперше термін «механізм» був застосовано Карлом Марксом для характеристики визначених процесів функціонування капіталістичної виробничої системи [61, с. 72].

В економічному словнику поняття «механізм» визначається як «послідовність станів, процесів, що визначають собою будь-яку дію, явище», або ж «система, пристрій, що визначає порядок будь-якого виду діяльності» [49, с.156]

Богдан Данилишин характеризує механізм певною кінцевою множиною елементів економічних систем та взаємозв'язків між ними, які відбуваються за допомогою відповідних важелів системо утворюючих регуляторів [31].

Великий тлумачний словник сучасної української мови надає наступне визначення механізму: це внутрішня будова, система, сукупність станів і процесів, з яких складається звичайне явище». [16]

Під поняттям "механізм" О. Страхова трактує систему, що визначає порядок будь-якого виду діяльності. [67]

Отже, кожен науковець тлумачить поняття механізм по-різному, але можна визначити, що «механізм» характеризує систему, завдяки якій відбувається певний процес.

Висока конкуренція, розвиток маркетингу, постійні зміни оточення змушують керівників покращувати та перебудовувати механізм управління підприємством.

Складовою частиною системи управління виступає механізм управління, який впливає на фактори, визначаючи стан результату діяльності об'єкту управління. Фактори поділяються на внутрішні та зовнішні, тому поняття «механізм управління підприємством» більш притаманне внутрішнім факторам управління, а визначення «механізм взаємодії з іншими підприємствами» про зовнішні.

Внутрішні фактори управління підприємством, за своєю природою, поділяються на організаційні, структурні, технічні, економічні, адміністративні, матеріальні фактори, певних видів механізмів управління.

До основних видів механізмів управління відносять:

- організаційні механізми;
- економічні механізми;
- інформаційні механізми;
- структурні механізми;
- механізми організації управління;
- технічні і адміністративні та інші. [26]

Механізм управління, за визначенням Н. Р. Нижника, трактується як категорія управління, що визначає компоненти:

- цілей і задач управління;
- юридичних та економічних законів та обмежень;
- функціональної структури органів управління;
- методів, форм та інструментів господарського управління;
- правил, засобів обробки і передачі інформації;
- управлінських рішень;
- об'єктів управління та зв'язків
- матеріальних та фінансових ресурсів управління. [81, с.37]

Визначаючи поняття «механізм» та «механізм управління» передбачається створення певної організаційної, економічної системи, завдяки якій забезпечується вплив керування, спрямований на підтримку результатів діяльності. [1]

Чіткого визначення змісту поняття «організаційний механізм» немає. Кожен автор трактує його по-різному. Хтось визначає його з однієї точки зору, хтось з іншої.

Трактування цього терміну різними науковцями та з різних джерел наведено в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Трактування поняття «Організаційний механізм»

Автор, джерело	Трактування
Економічна література	Визначає це поняття більш широко, а саме як «організаційно-економічний механізм», «господарський механізм», «економічний механізм».
Ілляшенко С. М.	Науковець не відокремлює організаційний механізм від економічного, тому за основу бере організаційно-економічний механізм для всіх видів діяльності. [39]
Габор В. С.	Вчений визначає організаційний механізм, як «необхідну складову господарського механізму», до якої відноситься структура ринкової організації виробництва та інфраструктура ринку, маркетингова діяльність, менеджмент, організаційно-правові норми і стандарти. Вона систематизує взаємозв'язок і взаємодію форм та методів господарювання, та завдяки цьому підвищується економічна ефективність діяльності підприємства та відбувається процес організації та управління. [20, с. 102]
Грузнов І. І.	Визначає це поняття під системою організаційних, економічних, правових, управлінських і регулюючих дій, різних процесів і способів, формуючи вплив на порядок функціонування підприємств, для досягнення очікуваних економічних, соціальних, та інших результатів. [29, с. 15]
Миронов Ю.Б. Гавриляк О. О.	Трактування поняття «організаційний механізм» передбачає перелік певних складових елементів, в сукупності які створюють організаційну основу певних процесів та явищ. [21]

<p>Баластрик Л. О. Транченко Л. В.</p>	<p>Праці цих науковців, щодо організаційного механізму, включають до його складу наступні чинники:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Структурні механізми, до яких входить структуризація діяльності та організація ринків; 2) Інформаційні механізми, які виділяють економічну, науково-технічну, маркетингову інформацію; 3) Механізм організації управління: стратегічне, оперативне, цільове управління; 4) Організаційно-технічний механізм: стандартизація, сертифікація, ліцензування. [8]
<p>Гросул В. А.</p>	<p>Характеризує «організаційний механізм» як внутрішню організацію, визначаючи порядок здійснення економічної діяльності підприємства, приймаючи оптимальні управлінські рішення для вирішення завдань та їх реалізації, для того, щоб мінімізувати ресурси та підвищити якість кінцевого результату. [, с. 37].</p>
<p>Калина А.</p>	<p>Визначає як послідовність управлінських дій та методів щодо реалізації функції та принципів управління. [28, с. 146]</p>
<p>Зинов'єв Ф.</p>	<p>Сукупність організаційно-технологічних засобів, що спираються на його потенціал. [37]</p>

Вивчаючи трактування понять різних науковців та вчених, можна визначити, що саме спільного та в чому різниця між усіма цими поняттями.

Отже, спільна риса, яка розглядається в трактуванні «організаційного механізму», це саме визначення певного, дієвого механізму. Деякі вчені розглядають його через діяльність господарського механізму, або, через діяльність економічного механізму. В системі його створення визначаються такі економічні та організаційні елементи, які в сукупності створюють вплив, процеси та явища.

Різниця між поняттями полягає в тому, що в кожного автора, реалізація організаційного механізму спирається на різні методи та дії: один приділяє увагу потенціалу, другий реалізує через функції та принципи управління, третій через вирішення завдань.

Здійснений аналіз трактувань, дає змогу дійти висновку, що організаційний механізм представляє собою структурну систему правил і норм діючих всередині підприємства, яка складається з певних складових елементів, сукупність яких забезпечує діяльність підприємства та підвищує ефективність використання можливостей підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що організаційний механізм управління підприємством забезпечує стабільну та ефективну діяльність кожної організації, зберігає конкурентні позиції підприємств на ринку, задовольняє потреби споживачів. Його реалізація допомагає швидко та вчасно реагувати на постійні зміни зовнішнього середовища, зміцнюючи сучасний стан кожного підприємства.

У результаті виділили зовнішні та внутрішні фактори, які визначають стан результативності в управлінні підприємством, а також визначили види механізмів управління з певними компонентами.

Було розглянуто підходи до трактування організаційного механізму, в діяльності провідних науковців, визначено спільні риси та їх різницю. Наприкінці надали остаточне визначення організаційного механізму, яке являє собою систему правил і норм підприємства, складених з елементів, що забезпечують діяльність підприємства та його ефективність використання можливостей.

Правильне визначення в підприємстві організаційного механізму управління, надає результат в його діяльності

1.2. Організаційна структура управління підприємством – як основа ефективності управління

Чітке відображення організаційного механізму визначається в структурі управління підприємством. Вона встановлює взаємовідносини між структурними підрозділами та працівниками, а також поєднує всі сторони діяльності підприємства.

Кармінська-Белоброва М. визначає той факт, що присутність структури – це важливий атрибут усіх існуючих систем, яка надає їм цілісності та окреслює стійкі зв'язки, що існують між елементами організації для збереження стійкого стану системи. [43, с. 192]

Структуру називають організаційною, якщо вона відображає взаємозв'язок з різними елементами, які спрямовані на досягнення її глобальної мети.

Здійснення управління підприємством відбувається на основі організаційної конструкції, яка має як формальний, так і неформальний вираз, виділяючи два аспекти:

- комунікаційні канали між різними службами та працівниками;
- канали впливу;
- інформацію, між цими каналами. [23]

Організаційна структура відноситься до категорії управління, бо в ній відображається єдність рівнів і ланок управління у взаємозв'язку.

Ланка управління визначає певний суб'єкт (оператора), наділеного різними функціями та правами управління, щодо їх реалізації та відповідальності за виконання функцій та використання прав.

Рівень управління - це сукупність ланок управління на певному рівні ієрархії управління.

Послідовність підпорядкування одних ланок іншим, що відбуваються зверху вниз, характеризують рівні управління різних ланок. [38]

Визначень організаційної структури управління підприємством існує велика кількість. Різні визначення наведено в таблиці 1.2

Таблиця 1.2

Визначення організаційної структури управління підприємством

Автор, джерело	Визначення
Шваб Л.І.	Це одна з форм системного управління, що визначає взаємодію, склад та підпорядкованість елементів із використанням лінійних, функціональних і між функціональних зв'язків у спілкуванні. [82, с.59].
Ковальчук І.В.	Це основа системи управління, яка визначає склад, взаємодію елементів, визначає необхідну кількість персоналу, здійснює розподіл за підрозділами, регламентує адміністративні, функціональні та інформаційні взаємовідносини між працівниками апарату управління, визначає права, обов'язки та відповідальність менеджерів. [46, с. 101-102].
Городнов В.П.	Ця система управління визначає склад, величину, профіль діяльності, відповідальність, а також відношення та взаємозв'язки між ними в ході виробничої або інших видів діяльності, що реалізуються з урахуванням змін економічних, правових, кадрових, технологічних, інформаційних та інших факторів, у тому числі з врахуванням невизначеності та ризиків [51]

Отже, можна визначити, що організаційна структура управління підприємством – це така система управління, яка вивчає взаємозв'язок між її елементами та взаємовідносини між працівниками, для забезпечення розвитку підприємства та досягнення певної мети.

Визначення організаційної структури допомагає оцінити та виділити:

- функції;
- повноваження;
- фінансову звітність;

- кадрову політику;
- рух потоків інформації;
- управлінські рішення.

Основні вимоги розробки організаційної структури визначають наступні характеристики її розвитку: [81]

- стійкість до змін у зовнішньому середовищі;
- перспективність в розвитку виробництва, управління та вирішенні стратегічних задач;
- відповідність до параметрів керованої системи;
- узгодженість інтересів;
- ефективність та продуктивність праці;
- відповідність можливостям організації;
- оперативність до змін;
- легкість для розуміння персоналом та пристосування до форми управління;
- розвиток та вдосконаленість виробництва;
- поява інновацій.

Основні елементів організаційної структури управління підприємством зображені на рисунку 1.1. [53]

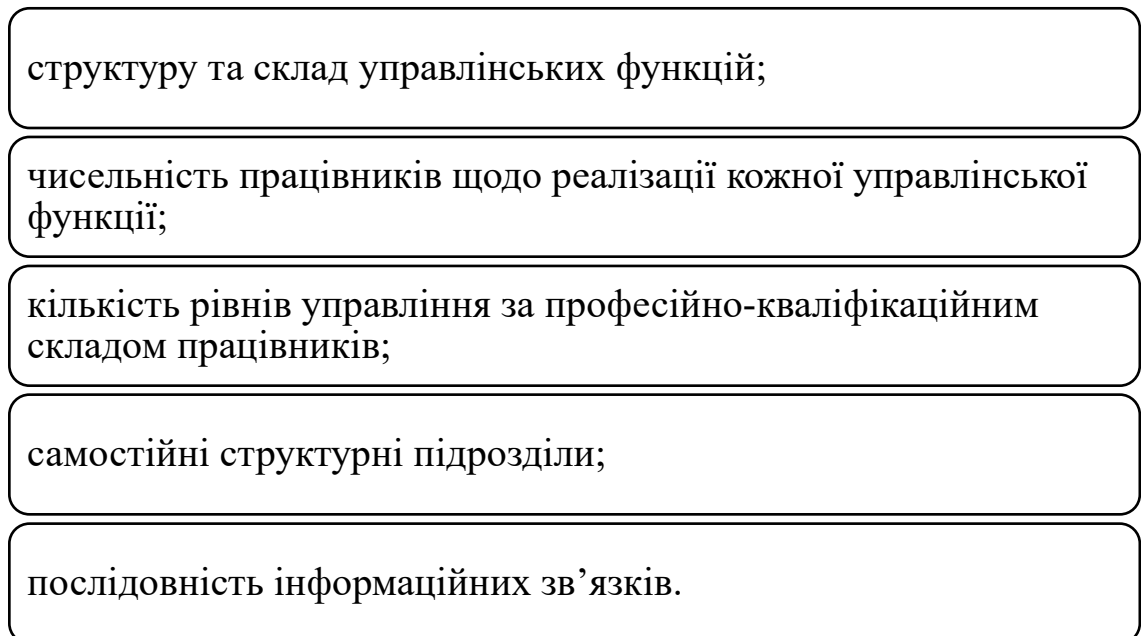


Рис. 1.1 Елементів організаційної структури управління підприємством

Кожен елемент організаційної структури управління має відповідне місце й зв'язок з іншими елементами. Кожне підприємство та організація визначає свій тип організаційної структури управління, де визначається склад, взаємодія та підпорядкованість кожного елемента.

Наука менеджменту визначає 5 основних типів організаційних структур управління. [52] На рисунку 1.2 наведені наступні типи:

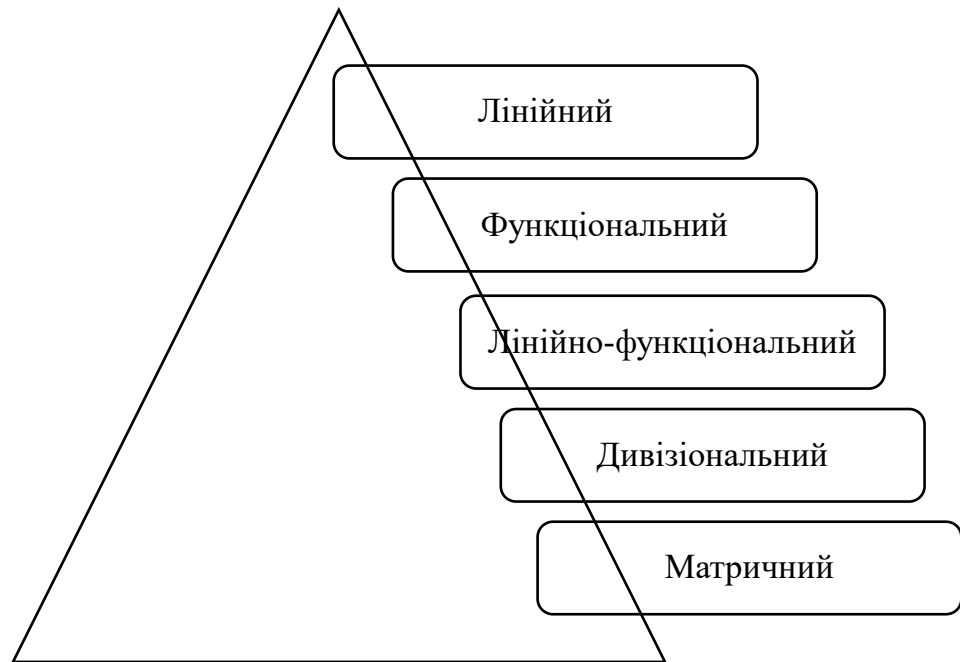


Рис. 1.2 5 основних типів організаційних структур управління

Кожна організаційна структура, яка відповідає різним підприємствам, має свої характеристики, переваги та недоліки. Кількість персоналу та зв'язки між ними будуються через організаційну структуру.

Отже, далі розглянемо організаційні структури з різним взаємозв'язком між підлеглими, їх характеристики, переваги та недоліки.

1. Лінійна організаційна структура управління.

Це одна з простих, чітких та зрозумілих структур управління. В лінійній структурі управління взаємозв'язок між елементами відбувається в одно канальній взаємодії. [12]

Схему представлено на рисунку 1.3

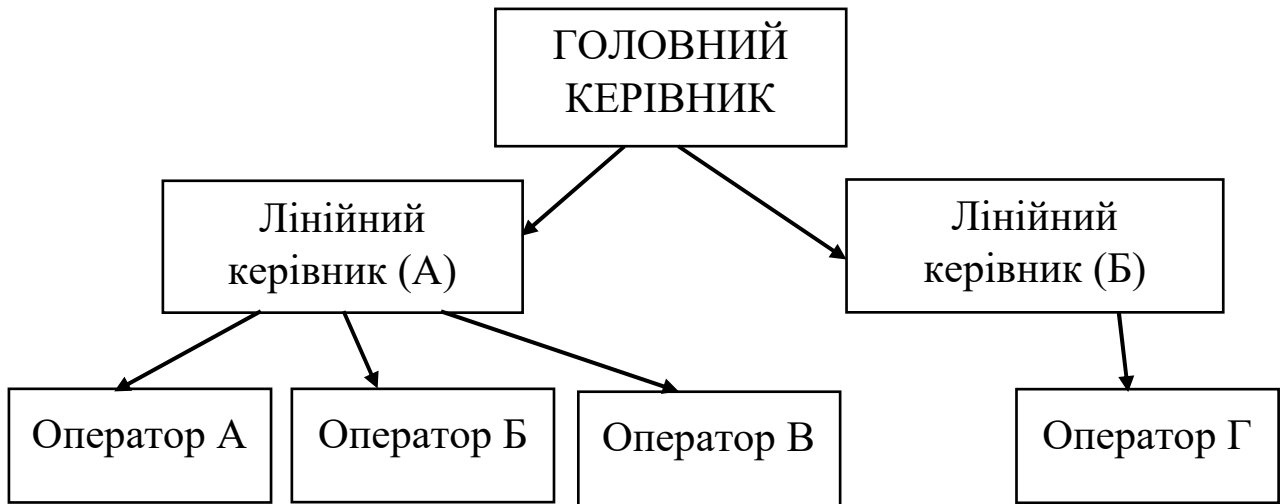


Рис. 1.3 Лінійно-організаційна структура управління

Суть в тому, що кожен оператор має лише одного лінійного керівника, який виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі. Оператори виконують розпорядження тільки свого керівника, а кожний лінійний керівник підпорядковується до головного керівника підприємства. Головний керівник не має права віддавати розпорядження підлеглим, обходячи їх лінійного керівника.

До головних переваг цієї структури відносять:

- послідовність взаємозв'язків;
- чіткий контроль;
- відповідальність за виконання роботи;
- оперативність підготовки та реалізації управлінських рішень;
- швидка реакція на вказівки керівників;
- принцип єдності розпорядчої діяльності;
- одержання підлеглими несуперечливих і пов'язаних між собою завдань і розпоряджень;
- відсутність потреби у великому штаті управління;

Недоліками цієї структури виступають : [2]

- відсутність ланок, які приділяють увагу плануванню;
- домінування оперативних проблем над стратегічними;
- висока відповідальність лінійних керівників з усіх питань;
- нерівність керівників через їх різні статуси;

- перевантаження підлеглих;
- велика залежність праці від кваліфікації, та особових та ділових якостей керівників.

Данна структура, у сучасних умовах, не дуже актуальна, тому що її використовується, як правило, малі та середні фірми, які здійснюють нескладне виробництво, підприємства з малим штатом співробітників та, при відсутності широким зв'язки у кооперації.

2. Функціональна організаційна структура управління.

Сутність цієї структури в тому, що спеціалісти одного профілю об'єднуються в структурні підрозділи, тобто кожний спеціаліст працює в своєму відділі. Це передбачає, що кожен оператор спеціалізується на виконанні окремих функцій управлінської діяльності – різних функціональних керівників. Виконання певних функцій надається фахівцям цих функцій та є обов'язковим. [56]

Розглянемо функціонально-організаційну структура управління, представлену на рисунку 1.4.

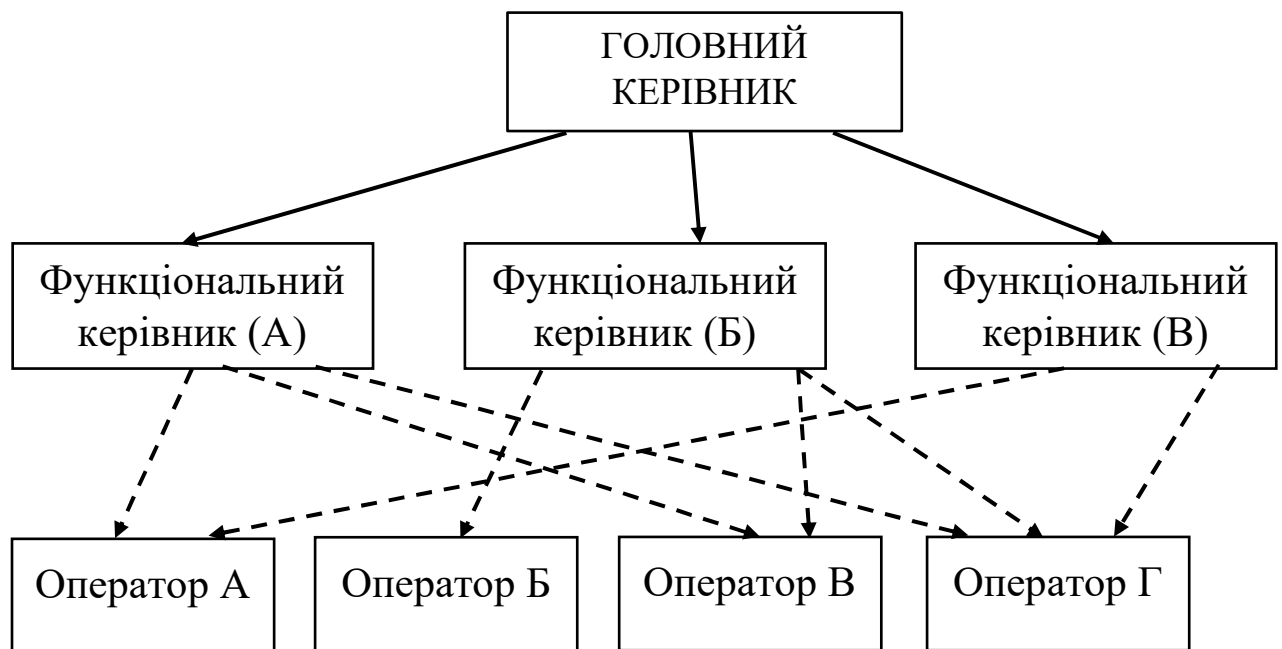


Рис. 1.4 - Функціональна організаційна структура управління

Функціональна організаційна структура управління групує працівників, відповідаючи їх професійній компетенції. Це значно полегшує управління підприємством. Розподіл обов'язків між працівниками має функціональний

характер та передбачає визначну відповідальність. Можливе створення професійного зростання.

До головних переваг цієї структури відносять:

- високу компетентність спеціалістів за здійснення конкретних функцій;
- звільнення певних спеціалістів від вирішення деяких питань;
- швидке реагування на потреби;
- виключення повторюваності деяких функцій;
- підвищення управління;
- централізований контроль стратегічних результатів;
- зменшення потреби спеціалістів широкого профілю.

Недоліками цієї структури виступають: [65]

- дуже висока зацікавленість в досягненні цілей свого підрозділу;
- труднощі взаємозв'язку та взаєморозуміння між різними підрозділами;
- низька відповідальності виконавців за роботу через подвійне підпорядкування;
- виникнення конфліктів;
- довгий процес прийняття рішень;
- нездатність змінюватися під впливом зовнішнього середовища.

Отже, в більшості випадків саме від цієї структури управління відмовляється більшість підприємств, бо вона провокує на велику кількість конфліктів, між різними підрозділами, а також через відсутність загальних цілей. Іноді використовують в умовах швидкого збільшення обсягів виробництва і його ускладнення, появи нових видів послуг та обслуговування.

3. Лінійно-функціональна організаційна структура управління

Лінійно-функціональна структура управління здійснює свою діяльність по вертикалі. [27]

Функціональні керівники надають допомогу у вирішенні питань, консультують, інформують, організують, планують та підготовляють рішення лише лінійному керівникові, та не мають права прямого впливу на операторів.

Лінійний керівник приймає рішення, контролює процес та здійснює прямий вплив на операторів.

Відобразимо лінійно-функціональну організаційну структуру управління на рисунку 1.5.

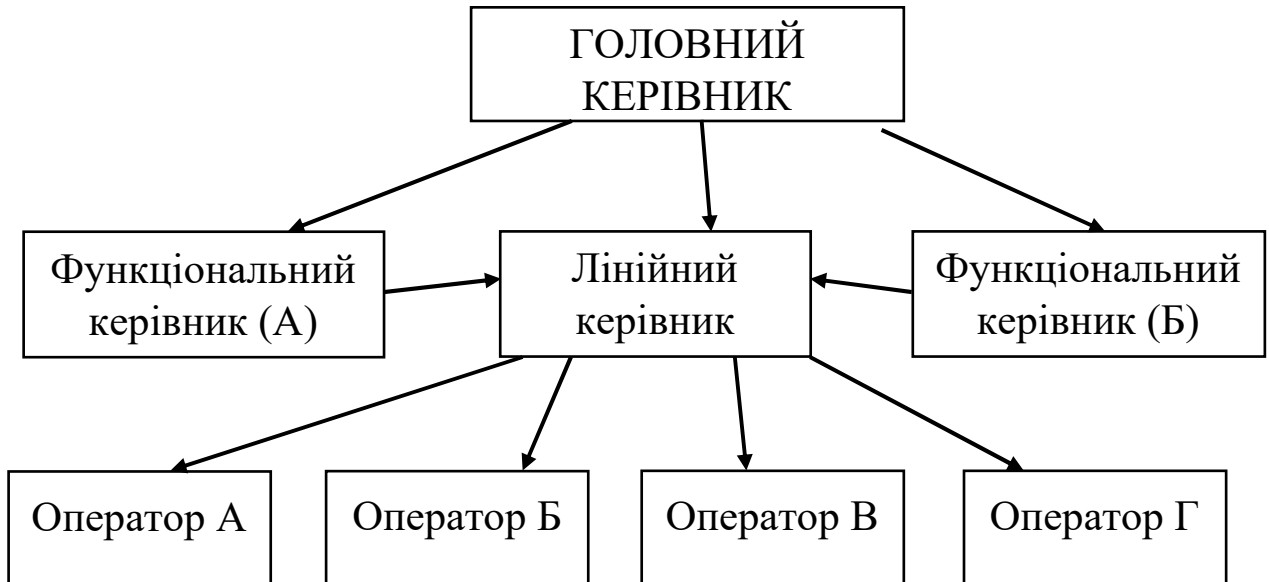


Рис. 1.5 Лінійно-функціональна організаційна структура управління

В підприємствах, що обирають дану організаційну структуру управління, переважає лінійна організація. Якщо рівень управління вище, тоді головну роль визначає функціональне управління. Прийняття рішення та контроль віддається лінійній структурі, а консультування, інформування організування та планування – функціональній.

До головних переваг цієї структури відносять: [33]

- відповідальність компетентних спеціалістів за здійснення конкретних функцій;
- дотримання структури обраній стратегії діяльності підприємства;
- об'єднання принципів спеціалізації управління та єдності керівництва;
- швидка реалізація управлінських рішень;
- підвищення ефективності роботи.

До недоліків цієї структури відносять:

- відсутність злагодженості в роботі функціональних підрозділів;

- недостатня вирішеність нових завдань;
- визначення деяких завдань без залучення керівників вищої ланки;
- нечіткий розподіл відповідальності.

Отже, лінійно-функціональна організаційна структура застосовується для вирішення задач, які повторюються, забезпечують максимальну стабільність організації. Найчастіше її використовують підприємства масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції.

4. Дивізіональна організаційна структура управління

Ця структура заснована на розподілі праці за цілями, характеризується повною відповідальністю керівників за результат їх діяльності. [74]

Наведемо приклад дивізіональної організаційної структури управління на рисунку 1.6.

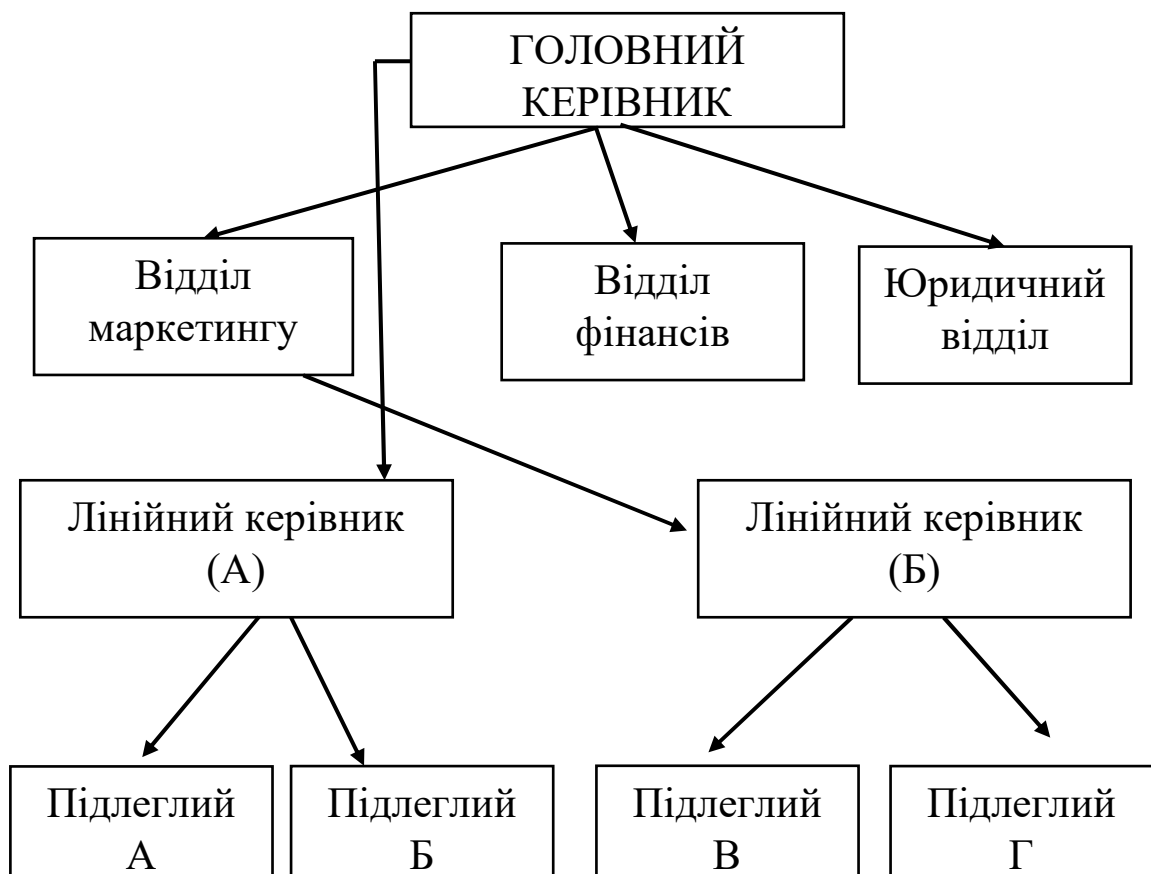


Рис. 1.6. Дивізіональна організаційна структура управління

Данна структура призначається для підприємств з динамічним середовищем та для тих організацій, де визначається велика кількість виробництв з довгим

життєвим циклом. Призначається дивізіональний тип організаційної структури для великих організацій.

Організації розділяють на визначені елементи та за наявними характеристиками, тому розподіляється за наступними напрямками: [60]

- різновиди надання послуг та певних товарів;
- споживачі управління поділені на групи;
- визначення географічного розташування.

Певне виробництво формується організаційним підрозділом з автономією для здійсненні повсякденної операційної діяльності та централізованим вирішенням стратегічних завдань. [9]

До головних переваг цієї структури відносять:

- зосередженість вищого керівництва для вирішення стратегічних проблем;
- конкуренція всередині фірми;
- якість приманних рішень.

До недоліків цієї структури відносять: [55]

- дублювання функцій управління на рівні підрозділів;
- збільшення витрат на утримання апарату управління.

Отже, цей тип відносять до підприємств з великою кількістю виробництва, з тривалим життєвим циклом.

5. Матрична організаційна структура управління

Данна організаційна структура формується з постійних функціональних підрозділів та певних проектних груп, відповідальність яких лежить на реалізації стратегічних планів. Робітники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи. Розглянемо її на (рис. 1.7). [58]

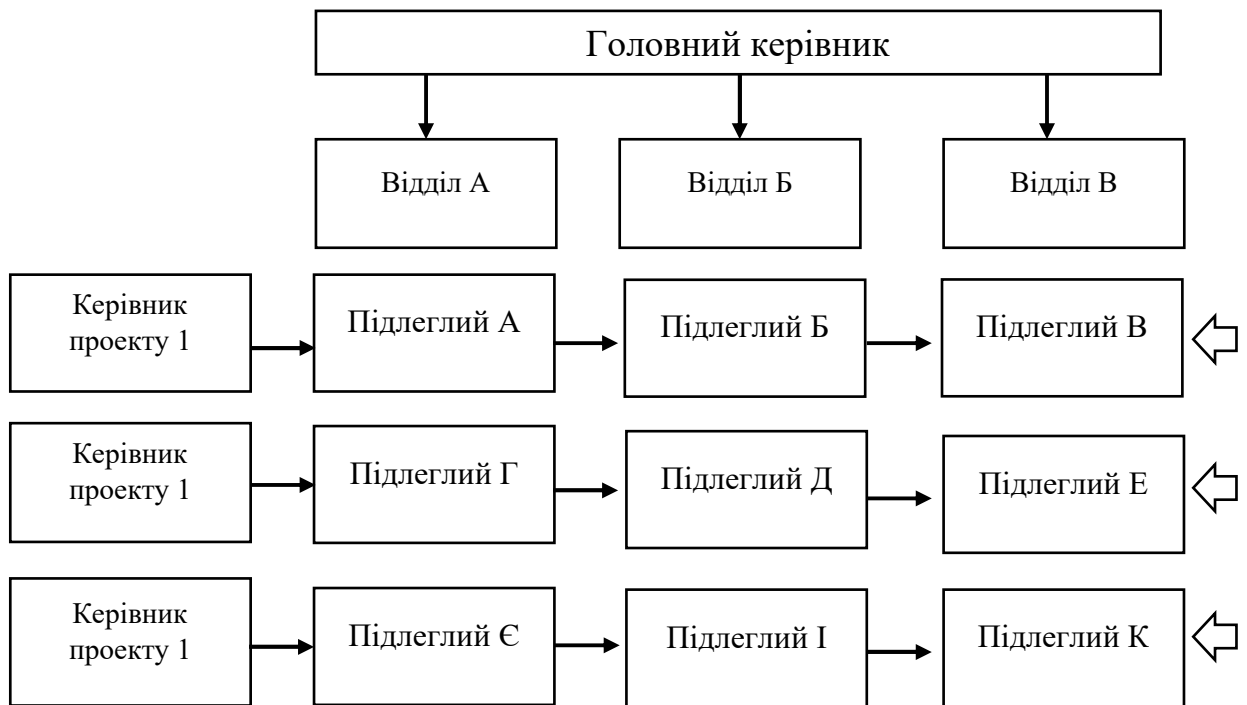


Рис. 1.7 Матрична організаційна структура управління

Керівник визначає часові рамки проекту та має право працювати з не підпорядкованими йому спеціалістами, які мають зв'язок з лінійними керівниками. Лінійні керівники вирішують, хто і як буде виконувати ту чи іншу роботу.

Перевагами матричної структури управління є:

- застосування сучасних методів менеджменту;
- посилюється особиста відповідальність керівника за програму і за її елементи;
- оперативність та гнучкість використання ресурсів при виконанні декількох програм у рамках одного підприємства;
- зменшення навантаження на керівників вищого рівня управління;
- сфера активної творчої діяльності щодо вдосконалення виробництва;
- активна діяльність керівників і спеціалістів в формуванні програмних підрозділів;

Певні недоліки матричної структури: [76]

- велика кількість управлінського персоналу інформаційних зав'язків між робітниками підрозділів;
- конфліктних ситуації.

Отже, можна сказати, що матрична структура виправдана в умовах високо динамічного середовища, підприємствами з великою кількістю виробництв, торговельних послуг обмеженого життєвого циклу, які спрямовані на діяльність творчої ініціативи керівників і спеціалістів і можливостей високої ефективності виробництва. В організаціях матричної структури відбуваються часті перебудови, пов'язаних з нововведеннями в технології процесів управління.

Найчастіше, крупні підприємства та великі промислові комплекси, виробництво яких зосереджено на складній продукції, використовують в своєму управлінні матричну організаційну структуру. [80]

Отже, визначивши сутність, характеристики, усі переваги та недоліки кожної організаційної структури управління, можна визначити ефективність її використання та функціонування в кожному підприємстві, результати його діяльності та успіх, за певними умовами. Ці умови, при ефективному формуванні, визначають наступні вимоги: [75]

- чітко сформульовану мету підприємства;
- досягнення простої та чіткої організаційної структури, в якій персонал знає своє місце та з легкістю досягає та реалізує цілі підприємства з певною формою управління;
- забезпечення повної та передача структурованої інформації;
- визначається зворотний зв'язок;
- встановлення структурованої підлеглості: від головного до нижчого підлеглого;
- визначений діапазон в кількості підлеглих;
- обмеження в кількості ланок управління: якщо їх багато – інформація затримується в порядку знизу вгору і розпорядженнях зверху вниз;
- розділення функцій лінійного керівництва і функціональних служб;
- координування вищим керівництвом за відповідальність служб

Виходячи з цього, можна зробити висновки, що без налагодженої структури в усіх існуючих системах, не відбудеться цілісності та стійких зв'язків, які знаходяться між елементами організації для збереження стійкого стану системи.

Було розглянуто підходи до трактування організаційної структури управління різних науковців. Та виявлено, що організаційна структура управління визначає сукупність підрозділів, сформованих рівнів управління, забезпечують керівництво організацією та визначають їх взаємозв'язки.

Визначено, що існують п'ять основних, організаційних структур управління з розташуванням певних елементів. Вони, в цій структурі управління, мають відповідне місце й зв'язок з іншими елементами.

Разом з тим, була охарактеризована та графічно зображена кожна з п'яти організаційних структур управління, виявлені її недоліки та переваги, завдяки чому, визначилися ефективність їх використання та функціонування в кожному підприємстві.

1.3. Особливості та проблеми управління туристичним підприємством в сучасних умовах

Кожне підприємство, для здійснення своєї діяльності, має певні умови, особливості та проблеми. Ці умови підпорядковуються факторам зовнішнього та внутрішнього середовища, що мають вплив на процес виробництва, організаційну структуру та розвиток. В таблиці 1.3 наведено розуміння зовнішнього та внутрішнього середовища. [77]

Таблиця 1.3

Визначення зовнішнього та внутрішнього середовища

Зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
Визначення:	
Сукупність факторів, які не входять до складу підприємства, але впливають на стан та розвиток, не підвладного керівництву.	Сукупність факторів, які мають вплив на перспективи та стан підприємства та формуються за цілями, задачами та можливостями підприємства.
Компоненти:	
Складається з макросередовища та мікросередовища, елементами якого є споживачі, конкуренти, посередники.	Цілі, завдання, стратегія, структура підприємства, функції, стиль управління, етика, культура, цінності.
Характеристики:	
Велика компетентність, складність, рухливість, невизначеність взаємопов'язаність та глобалізація.	Поділяється на формалізовані та персоналізовані моделі.
	Формалізовані моделі з одностороннім способом впливу характеризуються підпорядкуванням виробництвом, інструкціями, поведінкою.

Продовження таблиці 1.3

	<p>Персоналізовані моделі, орієнтуються на мотивацію та характеризуються:</p> <p>Гуманізаторськими обставинами, де працівники і творчий потенціал - головний ресурс організації;</p> <p>Демократизаторськими, які відрізняються свободою в прийнятті та реалізації управлінських рішень;</p> <p>Інноваційними, які характеризуються нововведеннями, творчим пошуком та обстановки.</p>
--	--

Управління в умовах зовнішнього середовища аналізує вплив на підприємство, визначає можливості та загрози. Виділяють вісім факторів, що впливають на підприємство: [47]

- Економічні.

Економічні фактори потребують постійної оцінки впливу на цілі фірми, визначаючи загрози, або нові можливості для підприємства.

- Конкурентні

Конкурентні фактори визначають стан конкуренції, яка впливає на підприємство та головних конкурентів, з відповідними загрозами з їхнього боку.

- Технологічні

Технологічні фактори враховують зміни технології виробництва, в проектуванні і наданні товарів та послуг, а також впровадження інновацій в компанії.

- Міжнародні

Міжнародні фактори проводять оцінку і контроль змін в середовищі, запобігаючи небезпеці витіснення одних виробників іншими.

- Ринкові

Ринкові фактори, від яких залежить успіх чи провал підприємства, визначаються доходи населення, можливість проникнення на ринок.

- Правові

Правові фактори визначають права, відповідальність, обов'язки, форми і методи захисту інтересів.

- Соціальні

Соціальні фактори визначають процеси і тенденції, які мають вплив на діяльність підприємств, на рівень попиту, вибір ринків збуту продукції.

- Політичні

Політичні фактори впливають на ділову активність підприємств, визначаючи політичну ситуацію в країні.

Завдяки цим факторам управління в умовах зовнішнього середовища надає уявлення щодо проблем та їх впливу на підприємство, мінімізує небезпеки і негативні наслідки, з якими воно стикається в цьому середовищі, виявляє сильні і слабкі сторони підприємства і шляхи підвищення його конкурентоспроможності.

Отже, управління внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства дозволяє визначити його конкурентну позицію в своїй галузі, на певному сегменті ринку відповідно до результатів своєї діяльності, своїх переваг і недоліків в порівнянні з іншими підприємствами.

Визначення факторів впливу на підприємство визначає певні недоліки та загрози, попереджує розвиток діяльності та визнає мінімальні ризики безпеки.

Висновки до розділу 1.

У процесі роботи над теоретичною частиною наукового дослідження, я прийшла до наступних висновків:

З розвитком великої кількості різних підприємств, вимоги до постійного розвинення, зміцнення та збереження стійких конкурентних позицій підприємства на ринку, потребують повністю задовольняти потреби споживачів, вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та постійно розвиватися. Найкращим рішенням стає розробка організаційного механізму управління діяльністю підприємства та організацій.

Під поняттям «механізм» характеризується система, завдяки якій відбувається певний процес. Механізм управління, в своїй системі, характеризує вплив на фактори стану результату діяльності об'єкту управління.

Організаційний механізм – це структурна система правил і норм всередині підприємства, яка складається з певних елементів. Він забезпечує діяльність підприємства, підвищує ефективність використання можливостей, збереження конкурентних позицій, задовольняє потреби споживачів, реагує на зміни зовнішнього середовища, зміцнює сучасний стан організацій. В організаційній структурі управління підприємством, якнайкраще відображається організаційний механізм. Визначаються взаємовідносини між структурними підрозділами та працівниками, поєднуються всі сторони діяльності підприємства.

Під організаційною структурою управління підприємством визначають таку систему управління, в якій взаємозв'язок між елементами та взаємовідносини між працівниками забезпечують розвиток підприємства та досягнення чіткої мети.

Усі елементи організаційної структури управління мають відповідне місце та взаємодіють іншими елементами за певними, структурованими каналами. В будь-якому підприємстві визначається такий тип організаційної структури

управління, де надається склад, взаємодія та підпорядкованість кожного елемента. Наука менеджменту визначає 5 основних типів організаційних структур управління: лінійну, функціональну, лінійно-функціональну, дивізійну та матричну.

Система, яку використовують дуже рідко – лінійна, бо призначена для малих або середніх фірм, нескладного виробництва з малим штатом співробітників, в вертикальній, одноканальній взаємодії. Найчастішою у використанні різних підприємств стає лінійно-функціональна організаційна структура. Зв'язок відбувається як в горизонтальній, так і в вертикальній дії. Застосовується для вирішення задач, забезпечує максимальну стабільність організації. Правильно обрана організаційна структура управління визначає ефективність функціонування підприємства, чіткі зв'язки між керівництвом та підлеглими.

Для здійснення своєї діяльності підприємство виділяє певні умови, які підпорядковуються факторам зовнішнього та внутрішнього середовища, що мають вплив на процес виробництва, організаційну структуру та розвиток.

Зовнішнє середовище – це сукупність факторів, які не входять до складу підприємства. Внутрішнє середовище - сукупність факторів, які мають вплив на перспективи та стан підприємства та формуються за цілями, задачами та можливостями підприємства. В умовах зовнішнього середовища виділяють вісім факторів, а саме економічні, конкурентні, технологічні, міжнародні, ринкові, правові, соціальні та політичні. А отже, управління в умовах зовнішнього середовища надає уявлення щодо проблем та їх впливу на підприємство, мінімізує небезпеки і негативні наслідки, з якими воно стикається в цьому середовищі, виявляє сильні і слабкі сторони підприємства і шляхи підвищення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ЛІМПОПО»

2.1. Характеристика господарсько-економічних процесів на підприємстві.

Організаційний механізм, в діяльності туристичних підприємств, відіграє головну роль. Його розробка дозволяє зміцнювати сталий розвиток підприємства, зберігати свої позиції на ринку, вчасно вдосконалювати свою діяльність.

В даній роботі, організаційний механізм розглядався на прикладі діяльності туристичного агентства «Лімпопо», розташованого у місті Маріуполі, Донецької області.

Початок діяльності в наданні туристичних послуг розпочинається з 2007 року, та з 2008 року, на ринку туристичних послуг, агентство «Лімпопо» вже займає лідируючу позицію.

Підприємство визначається як суб'єкт підприємницької діяльності: СПД «Бідненко», тобто є юридичною особою й будує свою діяльність на підставі установчих документів і чинного законодавства - ліцензії на здійснення тур агентської діяльності та має свідоцтво про державну реєстрацію. Ліцензія наведена в додатку А.

Юридична адреса туристичного агентства «Лімпопо»: проспект Нахімова 206, Маріуполь, Донецька область, 87500. Головний офіс розташовано в самому центрі міста, завдяки чому клієнтський потік дуже великий.

Графік роботи туристичного агентства «Лімпопо»:

Пн – пт з 9:00 до 18:00

Сб з 10:00 до 14:00

Неділя – вихідний.

Ефективна діяльність туристичного агентства, як правило, залежить від його чітко побудованої організаційної структури, певних принципів та постійного вдосконалення. Вона займає важливе місце у внутрішньому середовищі

туристичного підприємства. Встановлення чіткої ієрархічної взаємодії між призначеннями керівництва, спрямовує управлінську діяльність від директора підприємства до нижнього керівництва по вертикалі. Такий ланцюг керівництва забезпечує підпорядкування будь-якого суб'єкта діяльності лише одній особі - вищому керівникові.

Чисельність і структура всього туристичного агентства «Лімпопо» дуже мала. В агентстві працюють лише 5-ть осіб, але завдяки ним, туристичне агентство «Лімпопо» стало займає лідерські позиції на туристичному ринку та ефективно конкурує з іншими агентствами міста. Організаційна структура «Лімпопо» визначає собою лінійну структуру керування.

Організаційна структура туристичного агентства «Лімпопо» визначена на рис. 2.1.

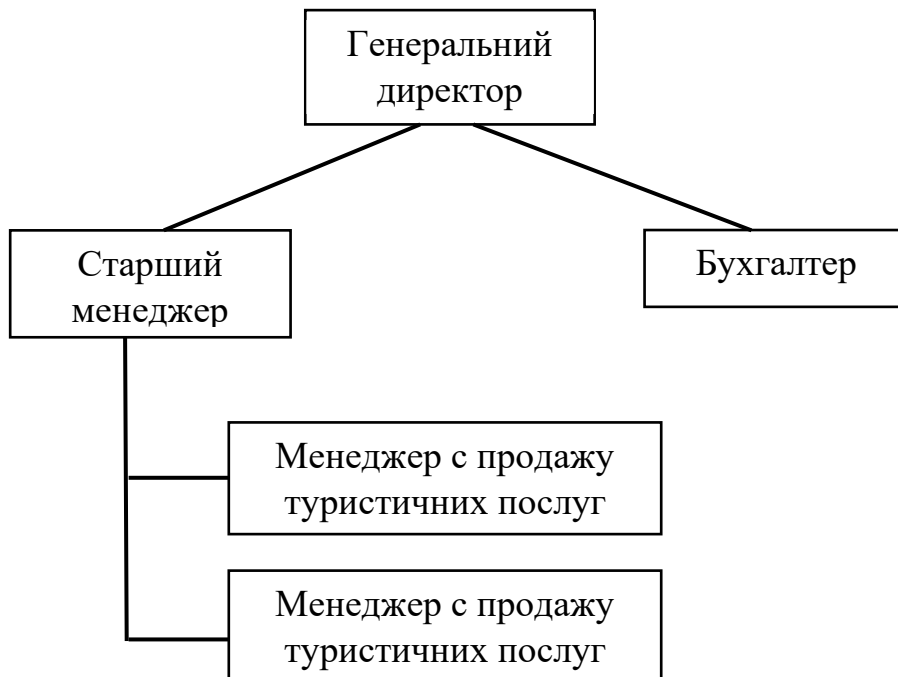


Рис. 2.1. Організаційна структура управління туристичним агентством «Лімпопо»

Це говорить про те, що менеджери з продажу туристичних послуг підкорюються їх старшому менеджеріві, який, в свою чергу, приймає розпорядження від генерального директора. Зв'язок проходить в одно канальній послідовності: зверху - вниз.

Діяльність туристичного агентства «Лімпопо» ведеться за напрямками:

- внутрішнього туризму;
- міжнародного туризму;
- виїзного туризму.

Протягом 13 років це туристичне агентство тримає високу планку якості в наданні усіх видів туристичних послуг, та співпрацює з кращими постачальниками країни та зарубіжжя.

В агентстві «Лімпопо» пропонують різноманітні туристичні програми:

- пляжний відпочинок;
- екскурсійні, екзотичні, горно лижні, лікувальні та spa тури;
- тури вихідного дня;
- тури для дітей, як Україною, так і за кордон;
- тури з метою навчання і професійною діяльністю;
- авіа, авто та індивідуальні подорожі;
- допомогу в купівлі авіаквитків на регулярні та чартерні рейси у будь-яку країну світу;
- передчасне бронювання, гарячі тури;
- відпочинок на круїзних лайнерах;
- організацію та забезпечення візової підтримки;
- резервування найкращих готелів світу;
- гірськолижний відпочинок;
- можливості вір-відпочинку;
- тури на яхтах;
- організація бізнес-поїздок;
- оздоровчі програми;
- резерв авто, трансфера та автобусів.

З кожним роком туристичне агентство «Лімпопо» відкриває нові напрямки та створює тури до різних країн світу. Але, рейтинг серед лідуєчих напрямків залишається незмінним впродовж 2017, 2018 та 2019 років.

На рисунку 2.2. наведено DESTИНАЦІЮ туристичного агентства «Лімпопо» за кількістю придбаних путівок за 2017, 2018 та 2019 роки разом.



Рис. 2.2 ДестИНАЦІЇ туристичного агентства «Лімпопо»

Аналізуючи найпопулярніші туристичні дестИНАЦІЇ, в які було продано найбільша кількість турів за останні роки, можна визначити, які країни переважають в діяльності туристичного агентства «Лімпопо», а саме:

- Туреччина посідає перше місце серед найпопулярніших напрямків вибору туристів агентства «Лімпопо». Саме дешеві, пакетні тури в цю країну найчастіше обирають впродовж літнього, весіннього та осіннього періоду. Цінова політика відповідає високому рівню надання послуг, наявність all inclusive, та короткий переліт чартерами впродовж цілого року з багатьох областей України, відіграють значну роль у виборі туристів.
- Європейські країни посідають другу сходинку рейтингу. Безвізовий режим, велика кількість як чартерних, так і регулярних рейсів,

екскурсійний, гірськолижний та пляжний туризм, середня цінова політика заманюють багатьох туристів. Най відвідуваними стають Польща, Австрія, Італія, Чехія, Іспанія, Німеччина, Франція, Голландія та інші.

- Африканські країни, такі як Єгипет та Туніс, посідають третє місце. Сприятливі погодні умови дозволяють відвідувати ці країни впродовж року. Наявність all inclusive та низького діапазону цін, відіграють важливу роль у виборі цього напрямку.
- ОАЕ зайняло четверту позицію, завдяки безвізовому режиму, який діє більше двох років, сприятливою погодою в холодний сезон та пляжному відпочинку.
- Відомі країни Азії, такі як Тайланд, Сінгапур, Балі та Філіппіни, через довгий переліт та високу цінову політику займають п'яту позицію.
- Внутрішній туризм Україною займає шосте місце серед мандрівників туристичного агентства «Лімпопо». Його цінова політика - найвигідніша, але надання послуг значно програє європейським країнам. Най туристичними містами стають Львів, Київ, Одеса та Закарпатська область.
- Своєю високою ціною та розташуванням екзотичні країни зайняли останнє місце.

Серед DESTИНАЦІЙ, за якими працює туристичне агентство «Лімпопо», популярними залишаються європейські країни, з найбільш відвідуваною країною – Туреччиною, а також Африканські країни Єгипет і Туніс, а також ОАЕ. До цих країн було найбільше продано турів за останні роки.

Туристичне агентство «Лімпопо» надає клієнтам два види послуг:

- Створення індивідуального туру за потребами споживачів.
- Туристичні пакети, створені туристичними операторами України, до яких вже включено багато туристичних послуг.

Порівнюючи ці види послуг, можна визначити, що механізм створення індивідуального туру включає цілий комплекс різних туристичних послуг, які не входять до стандартного пакету туристичного оператора, який масово купляють багато туристів. Індивідуальний тур має високу цінову політику, та до нього входять усі побажання клієнта: вибір рейсу, місць в літаку, трансфера або автомобіля з персональним водієм, бажаного готелю, певного номеру, тип харчування, заздалегідь зарезервованих екскурсій та ресторанів, резервування особистого гіда, святкування особливих днів та інше. Цей вид послуг обирають лише 5% клієнтів туристичного агентства «Лімпопо».

Відомі всеукраїнські туроператори зображені на рисунку 2.3.



Рис. 2.3 Відомі всеукраїнські туроператори

Вони мають підписану угоду з туристичним агентством «Лімпопо», щодо співпраці та надання туристичних послуг, сформованих в туристичний пакет, відповідно наступної документації: договори з туристичними операторами, договори туристичної фірми і туриста, туристична путівка, установчий договір.

Сучасні технології присутні в туристичному агентстві «Лімпопо». Детальну інформацію щодо надання туристичних послуг, ціною політикою, інформацією зі світу туризму, умови та знижки на готелі та гарячі тури, клієнти можуть

отримати як оф лайн, так і онлайн, зайшовши на сайт туристичного агентства: putevok.net.[] Завдяки цьому, туристичне агентство «Лімпопо» надає свої послуги не тільки туристам з міста Маріуполя, а співпрацює з туристами різних міст та країн.

Вибір клієнта відіграє головну роль у підборі туристичних послуг, тому програми турів можуть бути складені, як з групових програм, розрахованих на мінімальні та середні бюджети, так із індивідуалізованих екскурсій на замовлення клієнта, з урахуванням всіх інтересів і побажань для відпочинку, приділяючи увагу всім деталям і « дрібницям», які бажає клієнти за вищу плату.

Головне завдання туристичного агентства «Лімпопо» - надання якісного туристичного продукту, відповідного до усіх умов та побажань клієнта задля задоволення та подальшої співпраці.

В управлінні будь-яким підприємством, сукупність управлінських ланок, розташованих у чіткій співвідпорядкованості і взаємозв'язку між керуючою і керованою системами організації, розглядається під організаційною структурою, головним завданням якої є розподіл своїх прав і обов'язків.

Для досягнення поставлених цілей, ефективного розвитку, вдосконалення надання послуг з отриманням високих результатів та збільшенню попиту, підприємство туристичної діяльності «Лімпопо» приділяє увагу управлінню його фінансової діяльності.

За звітними даними, які проводить кожний рік бухгалтер підприємства, визначається стан господарського-фінансового положення туристичного агентства «Лімпопо» та, на основі цих результатів, розробляються заходи для розвитку, покращенню та вдосконаленню підприємства.

Аналізуємо данні результатів фінансової діяльності туристичного агентства «Лімпопо» за 2017, 2018 та 2019 роки. Данні наведено в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Фінансові результати діяльності туристичного агентства «Лімпопо» у 2017, 2018 та 2019 році.

Показники (тис. грн.)	Одиниці виміру	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення (+; -)		Темп зростання (%)	
					2017 2018	2018 2019	2017 2018	2018 2019
Виручка від реалізації продукції	Тис.грн.	600	712	796	-112	-84	1,18	1,11
Собівартість реалізованої продукції	Тис.грн.	473	582	659	-109	-77	1,23	1,13
Валовий прибуток	Тис.грн.	127	130	137	-3	-7	1,02	1,05
Управлінські витрати	Тис.грн.	0	15	0	-15	10	-	0,33
Прибуток від продажів	Тис.грн.	127	115	137	12	-22	0,9	1,19
Прибуток від оподаткування	Тис.грн.	25,5	23	27,4	2,5	-4,4	0,9	1,19
Чистий прибуток	Тис.грн.	101,5	92	109,6	9,5	-17,6	0,9	1,19

Аналіз фінансових показників туристичного агентства «Лімпопо» надає чітке розуміння розвитку туристичного агентства:

- Виручка від реалізації у 2018 році збільшилась на 112 тис. грн, а в 2019 році на 84 тис. грн. Темпи зросту за період 2017-2018 років на 0,07 більше, ніж за період 2018-2019 років. З кожним роком виручка стає все більше, але в 2018 році туристичне агентство «Лімпопо» досягло найкращого темпу росту, а найкращий фінансовий результат зробила в 2019 році.

- Валовий прибуток туристичного агентства «Лімпопо» з кожним роком збільшувався, та в 2019 році продаж туристичних продуктів приніс найбільший прибуток в 137 тис. грн. А це, в порівнянні з 2017 роком, на 10 тис. грн. більше.
- В кінцевому результаті, чистий прибуток туристичного агентства «Лімпопо» в 2018 році знизився на 9,5 тис. грн, через незаплановані управлінські витрати в сумі 15 тис. грн. А в 2019 році, чистий прибуток, склав на 17.6 тис. грн більше, в порівнянні з 2018.

Отже, динаміка фінансових результатів туристичного агентства «Лімпопо» вказує на те, що спостерігається значний ріст виручки від реалізації продукції з кожним новим роком діяльності, але високою стає собівартість реалізованих туристичних продуктів та знижується чистий прибуток.

Графічно визначимо динаміку фінансових результатів туристичного агентства «Лімпопо» на рисунку 2.4

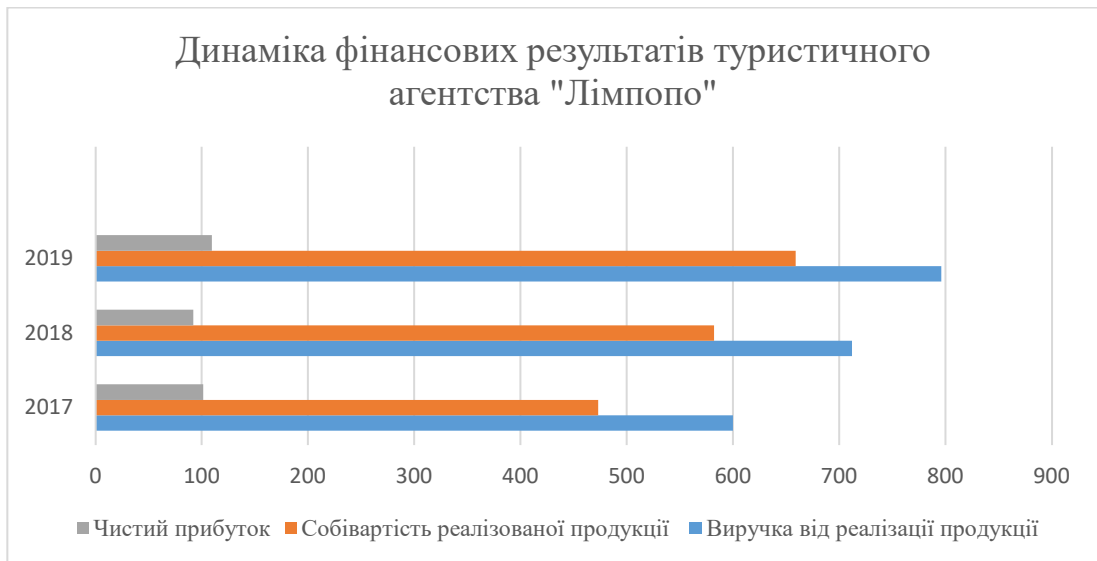


Рис. 2.4 Динаміка фінансових результатів туристичного агентства «Лімпопо»

Важливим показником, який визначає наскільки агентство ефективно здійснює свою діяльність, стає рентабельність валового прибутку (РВП).

Розрухуємо рентабельність валового прибутку кожного року діяльності туристичного агентства «Лімпопо» за наступною формулою:

$$РВП = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Виручка}} \times 100\% \quad (2.1)$$

В таблиці 2.2 надано визначення рентабельності валового прибутку (РВП) за 2017, 2018 та 2019 роки.

Таблиця 2.2

Рентабельність валового прибутку за 2017, 2018 та 2019 роки.

Рік	Рентабельність валового прибутку (РВП)	Одиниці виміру
2017	21	%
2018	18	%
2019	17	%

Виходячи з цього, низька ефективність виявлена в 2019 році, хоча за цей рік агентство отримало найбільше прибутку.

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності фірми визначив, що виручка від реалізації продукції має постійно збільшений характер. Це значить, що зростання фінансової стійкості організації в період з 2017 р по 2019 роки було зростаючим, а отже, підприємство вдало конкурувало на ринку надання туристичних послуг.

Визначення конкурентів, на ринку надання туристичних послуг, стає вагомим етапом в розробці стратегії діяльності туристичним агентством. Конкуренти існують завжди в будь якій діяльності, а отже, вони становлять перед підприємством низку завдань, які визначаються для покращення та удосконалення своєї діяльності та задоволення споживачів, для подальшого вибору придбання послуг даного туристичного агентства.

Сьогодні, кількість конкурентів туристичного бізнесу має постійно зростаючий характер.

Головними конкурентами туристичного агентства «Лімпопо», з однаковою кількістю менеджерів з продажу, визначаються: туристичне агентство «Жара» та «На канікули», розташовані в місті Маріуполі та пропонуючи однакові послуги та тури.

Порівняємо вартість та послуги запропонованого туру до Туреччини трьох туристичних агентств за 2019 рік, для точного визначення найпривабливішого та конкурентного підприємства. Інформацію наведено в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Порівняння вартості та послуг туру до Туреччини різних туристичних агентств в 2019 році.

Туристичне агентство	Ціна тура до Туреччини (тис. грн.)	Одиниці виміру	Послуги	Кількість днів
«Лімпопо»	36900	Тис. грн.	Авіа переліт Повноцінне харчування Трансфер до готелю	8 днів (7 ночей)
«Жара»	37700	Тис. грн.	Авіа переліт Повноцінне харчування Трансфер до готелю	8 днів (7 ночей)
«На канікули»	38100	Тис. грн.	Авіа переліт Повноцінне харчування Трансфер до готелю	8 днів (7 ночей)

Наступним кроком визначимо кількість проданих турів до Туреччини в кожному агентстві за 2019 рік. Інформацію, щодо обсягів продажу турів конкурентів в 2019 році надано в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Кількість проданих турів до Туреччини в кожному туристичному агентстві за 2019 рік.

Туристичне агентство	Кількість проданих турів до Туреччини за 2019 рік
«Лімпопо»	15
«Жара»	10
«На канікули»	6

Отже, розглянувши можливу вартість однакових турів в різних туристичних агентствах, бачимо, що в туристичному агентстві «Лімпопо» запропоновано найвигіднішу ціну, а отже підприємство застосовує стратегію управління на основі низьких витрат.

В порівнянні з агентствами-конкурентами м. Маріуполя, зазначається, що туристичне агентство «Лімпопо» стає провідним за конкурентоспроможністю та якістю надання туристичних послуг. За даними кількості проданих турів, що були визначені в 2019 році, туристичне агентство «Лімпопо» посідає перше місце, бо в порівнянні з конкурентами, менеджери агентства продали на 5 турів більше, ніж в туристичному агентстві «Жара» та на 9 більше в порівнянні з туристичним агентством «На канікули».

Можна визначити, що застосовуючи вигідну та конкурентоздатну стратегію управління підприємством, надаючи послуги, завдяки яким задовольняється інтерес клієнтів, збільшується зацікавленість та відповідає усім вимогам та побажанням туриста, продовження в співпраці з туристичним агентством у споживачів зростає.

Отже, виходячи з цього, можна зробити наступні висновки.

Фінансові результати туристичного агентства «Лімпопо» визначають значний розвиток в наданні туристичних послуг. За показниками 2017, 2018 та 2019 років виручка від реалізації туристичної продукції має помітний, збільшуваний результат, що вказує на дієвий розвиток туристичного агентства з кожним новим роком його діяльності. Високою стає собівартість реалізованих туристичних продуктів та знижується чистий прибуток.

Серед конкурентів туристичне агентство «Лімпопо» займає лідуєчі позиції, застосовуючи вигідну стратегію в продажі турів, та за результатами 2019 року, серед головних конкурентів своєї діяльності, агентство туристичних послуг «Лімпопо» отримало високий результат за купівельний попит.

2.2. Дослідження організаційних заходів в системі управління підприємством.

Діяльність підприємства будується на правильно визначеній системі управління. Злагоженість процесів, чіткий розподіл обов'язків, відповідальність, налагоджений алгоритм взаємодії формують певний механізм, завдяки якому підприємство демонструє високу управлінську ефективність усієї системи.

Головним завданням кожного підприємства є створення такої структури управління, яка найточніше зможе відображати мету і завдання, найкращим чином дозволить підприємству взаємодіяти із зовнішнім середовищем, ефективно розподіляти і направляти зусилля всіх співробітників, задовольняючи потреби клієнтів та з легкістю досягати поставлених цілей якомога скоріше.

Вивчаючи зовнішній світ туристських організацій, можна сказати, що інтенсивність конкуренції на туристичних ринках зростає з кожним роком. Постійні зміни пріоритетів, високий попит на більшість нових послуг, зацікавленість в розвиненні новітніх технологій дозволяють розробляти вдосконалені методи в управлінні підприємств, а також прискорюють стимулювання кадрів до вивчення нової інформації та отримання поглиблених знань у сфері їх діяльності.

У зв'язку з цим, прагнення підприємств туристичної діяльності до розвитку, збільшення клієнтської бази, високого попиту, пізнаваності та досягнення більшого прибутку, потребують, в найближчій перспективі, посилити увагу до постанови своїх стратегічних цілей і формуванню більш зацікавленого та висококваліфікованого персоналу, для надання туристичних послуг.

Потреба у професіоналах - менеджерах з продажу туристичних послуг з кожним роком стає все більш ваговою. Переважання рівня освіти, професійно-технічних знань стає основоположним принципом ефективної діяльності в туризмі.

Розвиваючи у співробітників почуття зацікавленості до процесу управління, можливості в самореалізації та наданні поглиблених знань, допомагають проявляти себе в роботі на вищому рівні.

Туристичне агентство «Лімпопо», хоча і має маленьку кількість співробітників, але головним елементом, в системі ефективної діяльності агентства, вважає можливості професійного розвитку та стимулювання в навчанні персоналу, для того, щоб покращити результати у досягненні максимального прибутку.

Ступень розвитку персоналу визначається в здатності постійного покращення фахового рівня кожного менеджера. Прискорене старіння теоретичних знань та практичних навичок потребують швидкого реагування на новітні технології, форми та методи, забезпечуючи конкурентоспроможність туристичного агентства на ринку. Багато уваги приділяється професійному розвитку персоналу, завдяки навчанню протягом їхньої трудової діяльності.

Персонал туристичного агентства «Лімпопо» має вищу освіту за відповідною спеціальністю «Туризм». Менеджери даного агентства здобували додаткову, підготовчу освіту в організації іноземного, внутрішнього туризму та практичні навички екскурсійної діяльності.

При прийнятті менеджерів на роботу в туристичне агентство «Лімпопо», весь персонал отримав обов'язкове внутрішньо-корпоративне навчання, а саме ознайомився з:

- Агентством та його специфікою;
- Функціями персоналу та працівника;
- Системою взаємодії між структурними підрозділами;
- Наданням послуг;
- Правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- Нормативними актами;
- Колективним договором;
- Умовами оплати праці;
- Правами і обов'язками;
- Вимогами, щодо зовнішнього вигляду, санітарії та гігієни праці;

- Основами в спілкуванні з клієнтами: телефонним етикетом, правилами спілкування з клієнтами, роботою зі скаргами клієнтів;
- Професійним навичкам;
- Інструктажем з правил техніки безпеки, охорони праці, пожежної безпеки, загальної безпеки, дій в умовах надзвичайних обставин, надання першої невідкладної допомоги.

На сьогоднішній день, кожний працівник агентства має досвід роботи в галузі туризму не менший ніж 5 років та знає наступні аспекти діяльності та міжнародні правила, а саме:

- Законодавчі акти та нормативні документи в галузі туризму;
- Формальності міжнародних норм у туризмі;
- Правила, щодо оформлення документів на виїзд із України та в'їзд в Україну;
- Англійську мову на рівні B2.

На ефективність продаж туристичних продуктів, взаємодії з клієнтами, досвіту в сфері туризму, якості обслуговування та прибутковості туристичного агентства «Лімпопо» великий вплив відіграє людський фактор. Кожний менеджер, який працює в цьому агентстві, володіє певними характеристиками, які допомагають йому в роботі з різними клієнтами та їх потребами.

Персонал туристичного агентства «Лімпопо» характеризується:

- Вмінням надати чітку, точну відповідь на поставлені відвідувачем питання;
- Володінням точною інформацією, необхідною для споживача;
- Змогою задовольнити потреби клієнтів;
- Визначенням певних мотивів до придбання туристичного продукту;
- Зацікавленістю в розумінні інтересів та змогою вислухати;
- Професійними навичками в переконуванні та веденні переговорів;
- Використанні професійної лексики та виразних засобів мови;
- Умінні прийняття клієнта та зав'язанні контактів;
- Вмінням завершити продаж у потрібну хвилину;

- Встановленням і збереженням добрих взаємовідносин з людьми.

Але, з постійним розвитком туристичної індустрії, нововведень, використанням сучасних технологій та різноманітних запитів споживачів, базових знань та вмінь, на сьогоднішній день, стає недостатньо для того, щоб утримувати конкурентні позиції підприємства на ринку та змушувати колектив стало зацікавлювати нових та постійних клієнтів. Для цього, найефективнішим рішенням, стають можливості підвищувати кваліфікацію персоналу агентства, завдяки курсам, семінарам, лекціям та тренінгам різних туристичних шкіл один раз на рік.

Туристичне агентство «Лімпопо» забезпечує підготовку свого персоналу в повній мірі.

Щомісяця, директор агентства проводить наради та збори для свого персоналу, завдяки яким поширюється нова інформація, визначаються нові цілі, завдання та мотиви, щодо досягнення бажаних результатів праці.

Аналізуючи потреби персоналу, їх рівень підготовки та знань в нововведеннях, директор агентства визначає необхідність в професійній підготовці та підвищенні кваліфікації кожного менеджера. Складається чіткий план на певний рік кожного менеджера для проходження:

- Тренінгів;
- Онлайн-вебінарів;
- Програм підвищення кваліфікації;
- Семінарів;
- Стажування;
- Навчання у туристичних школах світу;
- Практика за кордоном
- Інформаційний тур

План навчання менеджера туристичного агентства «Лімпопо» в 2019 році надано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

План навчання менеджера туристичного агентства «Лімпопо» в 2019 році.

	Тренінг «Нові технології бронювання »	Вебінар «Новий рік в Альпах»	Семіна р по готеля м ОАЕ	Програма підвищення кваліфікації від туроператор а «TRG»	Інформаційни й тур в Туреччину
Січень					
Лютий	03.02.2019 16:00-19:00 м. Київ				
Березень				Частина 1. 10.03.2019- 20.03.2019	
Квітень					
Травень					
Червень			16.06.1 9 15:00- 18:00		З 12.07 – 05.08 Туреччина, Анталія.
Липень					
Серпень					
Вересен ь		05.09.201 9 18:00			
Жовтень				Частина 2. 01.10.2019- 10.10.2019	
Листопа д					
Грудень					

В 2019 році, в особистому плані менеджера туристичного агентства «Лімпопо» було заплановано 5 різних видів навчальної підготовки, а саме:

- Трьох часовий тренінг «Нові технології бронювання», де менеджер агентства вивчив нову систему в бронюванні готелів та додаткових послуг.
- Вебінар «Новий рік в Альпах» від туроператора Join Up. Це детальна онлайн-презентація спілкування, засновано на визначенні готельної бази, польотної програми , акцій для агентів і клієнтів Менеджер дізнався про відкриття нових готелів, ресторанів, вдосконалених трасах для гірськолижного відпочинку, додаткових послугах при бронюванні святкування Нового року та відкритті прямих авіа рейсів до найвідоміших гірськолижних курортів.
- Семінар по готелям ОАЕ, на якому були представлені трьох, чотирьох та п'яти зіркові готелі міста Дубай та Абу-Дабі для відпочинку туристів.
- Інформаційний тур в Туреччину був заснований на відвідуванні готелів п'яти зірок Анатолійського узбережжя з відвідування кожного впродовж трьох днів.
- Програма підвищення кваліфікації від туроператора «TPG».

Можливість безкоштовного удосконалення своєї кваліфікації є для працівників важливим мотивуючим фактором. Найбільша увага у навчанні персоналу агентства приділяється програмам підвищення кваліфікації різних шкіл, пов'язаних з туризмом. Туристичне агентство «Лімпопо» у 2019 році відправила своїх менеджерів з продажу туристичних послуг на програму підвищення кваліфікації до школи туристично оператора TPG (Travel professional group). Ця школа надає декілька форматів навчання персоналу, які користуються популярністю.

Для менеджерів був обрано курс, який був розділено на 2 частини.

Перша частина курсу проходила з 10.03.2019 по 20.03.2019 в онлайн форматі та включала перший модуль. До нього входили лекції теоретичних знань, правових аспектів, рекламної діяльності, ціноутворення та психології людини.

Друга частина курсу відбувалася з 01.10.2019 до 10.10.2019 в очній формі та включала другий модуль навчання. Це вже був інноваційний формат тренінгів і

практичних занять для професіоналів-менеджерів туристичних послуг. Менеджери туристичного агентства «Лімпопо» мали змогу в спілкуванні з фахівцями різних туристичних компаній, спеціалістами міжнародних та українських туристичних операторів, постійну допомогу від професійних тренерів та спілкування з представниками готелів, провідними співробітниками і топ-менеджерами.

Завдяки досвіду, отриманому на курсах підвищення кваліфікації школи туристично оператора TPG (Travel professional group), менеджери туристичного агентства «Лімпопо» здобули наступні інноваційні знання в туристичній сфері, а саме:

- Інформацію про напрямки та особливості продажів та нововведень туристичного року 2019.
- Новітні технології продажів тур пакетів.
- Визначення та надання знижок.
- Методи в спілкуванні з клієнтом по телефону.
- Надання послуг для клієнтів з інших країн.
- Нові технології в маркетингу.
- Управління ресурсами.
- Удосконалення стратегій розвитку туристичних підприємств.
- Нові технології бронювання.
- Новини про зміни в роботі туроператорів.
- Ситуації з кризовими станами.
- Збільшення клієнтської бази.
- Підвищення лояльності клієнтів.

Курси підвищення кваліфікації допомагають менеджерам з продажу послуг туристичного агентства «Лімпопо», оволодіти новими знаннями та професійними навичками, які необхідні для роботи в туристичному бізнесі.

Генеральний директор, надаючи увагу передумовам розвитку в туристичній індустрії, розробляє внутрішньо організаційні програми тренінгів за важливими напрямками:

- Вивчення та вдосконалення іноземних мов, приділяючи найбільшу увагу англійській мові;
- Комп'ютерні технології в туристичній індустрії;
- Тренінги з психології управління, психології конфлікту та психології людини;
- Розвитку ефективних комунікацій;
- Вдосконаленню знань з туризму;
- Створенню програм для зацікавлення менеджерів.

Сприятливі умови та можливості, створені для навчання персоналу агентства, дають високі результати в їх діяльності, успішну реалізацію всіх поставлених завдань та цілей, а також, само мотивацію для подальшої, більш ефективної роботи.

Серед основних досягнень персоналу туристичного агентства «Лімпопо» виділяють і такі:

- досягнення найвищого рівня в продуктивності і якості праці;
- нові знання та навички в підвищенні рівня їх професійної кваліфікації;
- високу трудову мотивацію персоналу;
- прихильність до агентства;
- розвиток взаєморозуміння між персоналом і керівництвом;
- сформовану в компанії культуру праці;
- зменшення конфліктних ситуацій;
- зменшення скарг;
- збільшення клієнтської бази;
- збільшення кількості постійних клієнтів;

Наприкінці 2018 та 2019 роках, туристичне агентство «Лімпопо» проводило внутрішньо-організаційні маркетингові дослідження з метою ознайомлення,

визначення роботи менеджерів та з'ясування купівельного попиту серед 100 покупців агентства.

В результаті були отримані наступні дані в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Результати опитування покупців послуг агентства в 2018 - 2019 р.

	Одиниці виміру	Були знайомі з діяльністю агентства до звернення	Зверталися більше 1 разу	Не були знайомі з діяльністю агентства до звернення	Ще раз планують скористатися послугами фірми
Клієнтів чол (%) в 2018	%	50 (50%)	25 (25%)	30 (30%)	40 (40%)
Клієнтів чол (%) в 2019	%	65 (65%)	40 (40%)	10 (10%)	70 (70%)

З опитування випливає, що ознайомих з діяльністю агентства до звернення в 2019 році стало більше на 15%, ніж в 2018 році. А кількість покупців, які не були знайомі з діяльністю агентства до звернення значно знизилась на 20%. Кількість клієнтів, які зверталися більше одного разу в 2019 році зросла на 15%, що означає, що кількість постійних клієнтів агентства збільшилась. Покупці, які планують скористатися послугами агентства ще раз, в порівнянні з 2018 роком, зросла на 30%. Данні свідчать про те, що завдяки забезпеченій підготовці свого персоналу, в туристичному агентстві «Лімпопо» в 2019 році зросли показники діяльності. Великий вплив зіграли можливості в організаційних заходах персоналу, тренінгах, вебінарах, семінарах та програмах в підвищенні кваліфікації.

Отже, можна сказати, професіональний склад кадрів – це одна з головних сходинок в ефективного розвитку діяльності агентства. Можливості забезпечити співробітників агентства професійним навчання стає вагомим для подальшого росту та збільшенню прибутку агентства.

2.3. Оцінка ефективності системи управління персоналом

Персонал – це важлива складова кожного підприємства, найцінніший ресурс сьогодення, без якого воно не зможе існувати та функціонувати, утримувати свої конкурентні позиції на ринку надання послуг. Кваліфіковані співробітники, справжні професіонали своєї справи, стали головною складовою в досягненні підприємством організаційних цілей та поставлених задач. Від того, наскільки професійною та якісною є праця працівника кожного підприємства в наданні послуг, залежить, в першу чергу, його прибуток, пізнаваність та довіра.

В туристичному бізнесі персонал становить частину його продукту. Якість надання послуг, комунікабельність, вчасна допомога, вміння зацікавити, майстерність та свідомість робітників агентств та підприємств туристичної індустрії відносять до основних ресурсів конкурентних переваг. Задовольнити клієнтів, в наданні їм бажаних послуг, допомагають не лише певні знання в області індустрії, але і ввічливість та чуйність, з якою надає ці самі послуги персонал.

Для того, щоб людський фактор мав значний вплив на якість, підприємство будує ефективну систему управління персоналом, налагоджує найсильніші взаємовідносини між працівниками. Організаційна структура підприємства стає для системи управління персоналом найважливішою, бо побудова робочих взаємовідносин базується на основних зв'язках співробітників різних рівнів.

Невміння грамотно та чітко управляти персоналом стає головною проблемою багатьох підприємств сфери надання туристичних послуг. Для рішення цієї проблеми керівництво знаходиться в постійному пошуку досконалого управління та його переваг, застосуванні ефективної системи мотиваційного впливу, а також пошуку творчих підходів в управлінні персоналом.

Управління персоналом орієнтується на потреби і розвиток розкриття потенціалу кожного працівника, створення сприятливого трудового клімату, мотивацію персоналу для досягнення поставлених цілей та завдань.

В туристичних агентствах значну увагу приділяють ефективному використанню персоналу та досконалому управлінню професійно підготовленими співробітниками.

Туристичне агентство «Лімпопо» головною метою в управлінні персоналом вважає правильно замотивований та задоволений персонал – менеджерів, які надають клієнтам якісне та відповідне до їх вимог обслуговування, підвищують лояльність споживачів до туристського підприємства. Ця система надає високі показники результатів його діяльності.

Чисельність туристичного агентства «Лімпопо» невелика, працюють лише п'ять осіб, тому, організаційна структура являє собою лінійну структуру керування. (Додаток Б). Тобто, управління персоналом відбувається в чіткій, одно канальній послідовності: генеральний директор – старший менеджер – менеджер, а його ефективність визначається настільки, наскільки фахівці успішно справляються зі своїми обов'язками та функціями, використовуючи свій потенціал в досягненні поставлених цілей.

Обов'язки та функції всього персоналу відрізняються, бо на кожному професійному рівні вони різні.

- Генеральний директор.

Першу та головну позицію в керуванні туристичним агентством «Лімпопо» займає генеральний директор, який організує роботу всього колективу, несе повну відповідальність за стан фірми та її діяльність, управляє персоналом агентства.

Директор має чимало різних обов'язків і відповідає за їх виконання, тобто його робота передбачає виконання ряду завдань. Він є лідером, який об'єднує агентство у згуртовану, за мотивовану команду. Ряд важливих рішень приймаються саме ним, а прийняття деяких поточних рішень директор надає підлеглим.

Генеральний директор представляє інтереси підприємства у відносинах з іншими організаціями як в Україні, так і за кордоном, укладає угоди та інші акти, необхідні для забезпечення функціонування підприємства. Має право раз на рік проводити аудиторську перевірку фінансово-господарської діяльності, вирішує питання щодо службових відряджень та навчання персоналу.

- Старший менеджер.

Старший менеджер – це права рука директора туристичного агентства «Лімпопо». Він підпорядковується директору та відповідає за виконання завдань, допомагає в управлінні персоналом та може самостійно приймати рішення, визначати виконавців і шляхи вирішення поставлених завдань. Найважливіші завдання директор може доручати саме йому та очікує на виконання, як правило, у конкретні терміни.

На посаду головного менеджера призначена особа, яка має вищу фахову освіту та має певні обов'язки:

- Технології та організації продажу путівок;
- Основ керування персоналом;
- Форм і методів професійного навчання;
- Організаційної структури компанії, профілю, спеціалізації та перспектив її розвитку, кадрової політики і стратегії підприємства.
- Професійного складання індивідуальних операційних планів і звітної документації;
- Організація й проведення різних форм навчання;
- Здійснення контролю.
- Праці безпосередньо з VIP-клієнтами.

Все це допомагає старшому менеджеру з успіхом справлятися зі своїми обов'язками та поставленими цілями.

- Бухгалтер.

Бухгалтер туристичного агентства «Лімпопо» приймає вагому участь у діяльності агентства. Усі завдання він отримує безпосередньо від генерального директора та виконую певний перелік функцій та завдань, а саме:

- Забезпечує організацію бухгалтерським обліком і звітом кожного місяця;
- Здійснення контролю за економічним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;
- Вживає потрібуючі заходи задля попередження нестач;

- Контролює додержання фінансової і касової дисципліни, законності списання з бухгалтерських балансів;
- Приймає участь у проведенні економічного аналізу фінансово-господарської діяльності;
- Погоджує з директором вартість турів та обраховує разом з тур операторами їх дохідність.

Для чіткого ведення та контролю за фінансовим станом агентства туристичної діяльності, бухгалтер займає важливу позицію туристичного агентства «Лімпопо».

- Менеджер з продажу туристичних послуг.

В туристичному агентстві «Лімпопо» старшому менеджерів підкорюються два менеджера з продажу туристичних послуг. До їх обов'язків входить чітка та структурована робота з клієнтами, а саме:

- Здійснення пошуку туристичного продукту за вимогами та фінансовою можливістю клієнтів;
- Організування проведення заходів в просуванні туристичного продукту;
- Повна консультація клієнтів про правила в'їзду та виїзду з країни тимчасового перебування та правила перебування в ній;
- Надання допомоги в визначенні термінів та безпосередньому оформленні віз;
- Ознайомлення туристів з валютним та митним контролем;
- Інформуванні щодо країни, звичаїв місцевого населення та інше;
- Забезпеченні клієнтів роздруківками, фотокопіями, каталогами та іншими рекламними матеріалами з їхнього туристичного продукту;
- Укладанні договорів про реалізацію туристського продукту, які підписує директор;
- Підготовці розкладу, ваучерів, авіа білетів та інших туристичних документів.

Отже, менеджери туристичного агентства «Лімпопо» відіграють важливу роль в агентстві туристичних послуг, його ефективної діяльності, бо саме вони мають зацікавити та виконати свої обов'язки на вищому рівні для подальшої співпраці з клієнтами.

Завдяки визначеним функціям та обов'язкам, а також знанням кожного фахівця, управління персоналом стає більш структурованим, якісним та гнучким. Це надає змогу оцінити ефективність управління персоналом туристичної діяльності та оцінити кожного менеджера за певними критеріями.

Аналіз та оцінка ефективності управління персоналом туристичного агентства «Лімпопо» розглядається через певні показники:

- Мінливість кадрового складу
- Оцінки діяльності кожного співробітника
- Порівнянні виручки двох менеджерів.

Кадровий склад туристичного агенства «Лімпопо» невеликий, але з 2018 відбулися деякі зміни. Аналіз змін наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз змін персоналу туристичного агентства «Лімпопо» (особи).

Персонал	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення, (+, -) 2018 рік
	Кількість осіб	Кількість осіб	Кількість осіб	
Генеральний директор	1	1	1	0
Бухгалтер	1	1	1	0
Старший менеджер	1	1	1	0
Менеджер продажу туристичних послуг	1	2	2	1
Разом	4	5	5	1

Стан прийому кадрів можна визначити за допомогою коефіцієнту прийому кадрів (Кпк). Розраховується через відношення та:

$$K_{\text{ПК}} = \frac{R_{\text{П}}}{P} \times 100\% \quad (2.2)$$

де, $R_{\text{П}}$ - кількість прийнятих робітників на роботу за певний період;

P - середньооблікова чисельність працівників за той період

Розрахунок становить: $K_{\text{ПК}} = 1\%$

В 2018 році, коефіцієнт прийому кадрів склав 1%. А в 2019 кількість кадрів залишилася стабільною.

Отже, можна сказати, що мінливого розвитку кадрового персоналу туристичного агентства «Лімпопо» не відбулося за останні роки. Чисельність персоналу, а саме склад менеджерів з продажу туристичних послуг, збільшився в 2018 році, але, лише на одного менеджера. Та в 2018-2019 роках залишився незмінним, нараховуючи разом всього 5 співробітників.

Невеликий ріст в чисельності персоналу пояснюється тим, що офіс даного агентства зовсім малий, та для розміщення більшої кількості співробітників не вистачає місця.

Але факт того, що менеджерів з продажу збільшилося, вказує на те, що обсяг послуг та кількість нових клієнтів, в 2018 році, зросла, завдяки чому, діяльність та прибуток туристичного агентства стали більш ефективними та високими, а отже підприємство надає значну увагу до ставлення та покращення в наданні послуг своїм клієнтам.

В управлінні персоналом туристичного агентства «Лімпопо» запроваджена спеціальна, внутрішньо-організаційна програма оцінювання їх роботи надання туристичних послуг за рік. Для кожного менеджера оцінка їх виконання роботи важлива для подальшої співпраці, розвитку нових навичок, вдосконаленню знань туристичного бізнеса.

Вона створена для повної оцінки кожного менеджера з продажу туристичних послуг. В агентстві «Лімпопо» працюють 2 менеджера: менеджер А та менеджер Б.

Данні, що оцінюють працю менеджера, наведено у таблиці 2.8 та 2.9.

Таблиця 2.8

Оцінка менеджера А за 2019 рік туристичного агентства «Лімпопо».

№	Назва показника	Данні за рік
1	Кількість відвідувачів, які отримали інформацію щодо турів	35
2	Кількість проданих турів	28
3	Кількість проданих турів постійним клієнтам	21
4	Кількість нових клієнтів	7
5	Кількість скарг	1
6	Кількість конфліктних ситуацій	0

Таблиця 2.9

Оцінка менеджера Б за 2019 рік туристичного агентства «Лімпопо».

№	Назва показника	Данні за рік
1	Кількість відвідувачів, які отримали інформацію щодо турів	30
2	Кількість проданих турів	22
3	Кількість проданих турів постійним клієнтам	13
4	Кількість нових клієнтів	9
5	Кількість скарг	0
6	Кількість конфліктних ситуацій	0

Отже, порівнявши оцінки менеджерів туристичних послуг: менеджера А та менеджера Б, можна зробити наступний висновок:

За 2019 рік в туристичному агентстві «Лімпопо» менеджер А надала інформацію щодо турів 35 відвідувачам, які були зацікавлені у придбанні туру та проінформовані щодо туристичних нововведень. Серед відвідувачів, туристичний договір підписали лише 28 туристів. Це свідчить про те, що 7 відвідувачів залишилися зацікавленими, так і не скориставшись послугами туристичного агентства «Лімпопо».

21 постійний клієнт, звернулися до менеджера А та скористалися послугами туристичного агентства ще раз. Серед 28 туристів, які придбали тури в «Лімпопо», з'явилися 7 нових клієнтів, які вперше оцінили якість надання послуг.

Нажаль, в 2019 році менеджер А отримав одну скаргу, через те, що туристи обрали дешевий тур, але обслуговування їм не сподобалось, та зовсім не відмічалися конфліктні ситуації.

Менеджер Б, за 2019 рік, обслуговувала 30 відвідувачів, які отримали інформацію про тури. За весь рік вона продала лише 22 тури. А отже, серед зацікавлених відвідувачів 8 вирішили не користатися послугами «Лімпопо».

Кількість постійних клієнтів, які придбали тури, та ще раз звернулися до менеджера Б, становила 13. Серед 22 туристів, нових клієнтів стало лише 9. Скарг та конфліктних ситуацій в менеджера Б не виявилось зовсім.

Наступним кроком порівняємо виручки менеджера А та менеджера Б за діяльність 2019 року. Данні були надані бухгалтером туристичного агентства «Лімпопо» та наведені в таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Виручка менеджерів за 2019 рік.

Менеджер	Кількість проданих турів	Виручка за 2019 рік / (тис. грн)
Менеджер А	28	320 тис. грн.
Менеджер Б	22	476 тис. грн.

Отже, можна зробити висновки, якщо порівнювати оцінку роботи менеджерів А та Б.

З наведених даних ми бачимо, що за кількістю туристів, менеджер А надав інформацію на п'ять чоловік більше, ніж менеджер Б, а кількість проданих турів менеджера А була на шість більше, ніж менеджера Б. Також, до менеджера А звернулися на вісім більше постійних клієнтів чим до менеджера Б. Але нових клієнтів побільшало у менеджера Б. Менеджер А, на відміну від менеджера Б, отримав одну скаргу від туристів. Кількість конфліктних ситуацій в жодного менеджера не визначалось. Можна сказати, що менеджер А більш клієнт орієнтований та комунікабельний, ніж менеджер Б, бо до нього звернулося більша кількість туристів. Але, якщо порівнювати виручку отриману менеджерами в 2019 році, Менеджер Б отримав на 156 тис. грн. більше, ніж менеджер А, при чому продав на 6 турів менше.

Цей результат підкреслює той факт, що більш фінансово здібні клієнти скористалися послугами менеджера Б, та купили більше дорогих турів, ніж клієнти менеджера А. Незважаючи на зацікавленість клієнтів до менеджера А, менеджер Б справився за 2019 рік краще та прибутковій, чим менеджер А.

Отже, кваліфіковані співробітники, стають важливою складовою в досягненні підприємством організаційних цілей та поставлених задач. Для кожного працівника туристичного агентства визначаються чіткі та важливі обов'язки та функції, завдяки чому, персонал знає свої основні завдання, цілі та структуру, взаємозв'язок з підрозділами та керівником підприємства. Ефективність підприємства визначає можливості менеджерів успішно виконувати свої обов'язки та функції, використовуючи свій потенціал в досягненні поставлених цілей. Використання та вдосконалення оцінки аналізу та ефективності в системі управління персоналом туристичного агентства «Лімпопо» кожного підприємця, надає значний вплив на мотивування та вдосконалення менеджерської роботи в наданні послуг. А результати їх діяльності відображаються в кількості надання послуг, проданих турів, задоволених клієнтів, а головне отриманої виручки за певний період часу.

Висновки до другого розділу

Отже, вивчаючи аналітичний розділ дипломної роботи, можна зробити наступні висновки.

Характеристика туристичного агентства «Лімпопо» в місті Маріуполі надала визначення його діяльності та структури. Мала чисельність туристичного агентства визначає лінійну організаційну структуру управління. В наданні туристичних послуг агентство забезпечує велику кількість послуг та різноманітних туристичних програм. Головними напрямками, за якими працює туристичне агентство стає міжнародний, виїзний та внутрішній туризм.

Найбажанішими DESTИНАЦІЯМИ серед туристів туристичного агентства «Лімпопо», протягом років, залишаються європейські країни, з найпопулярнішим напрямком – Туреччиною, Єгипет, Туніс та ОАЕ. Для клієнтів надаються послуги в виборі турів за індивідуальними побажаннями або вже готові туристичні пакети.

Туристичне агентство «Лімпопо» має підписану угоду з багатьма відомими туристичними операторами України. Надання повної інформації щодо туристичних продуктів надається як онлайн, завдяки інтернет сайту, так оф лайн в офісі розташованому в місті Маріуполі.

Фінансові результати туристичного агентства «Лімпопо» визначають значний розвиток в наданні туристичних послуг. За показниками 2017, 2018 та 2019 років виручка від реалізації туристичної продукції має помітний, збільшуваний результат. Високою стає собівартість реалізованих туристичних продуктів та знижується чистий прибуток.

Серед конкурентів туристичне агентство «Лімпопо» займає лідуючі позиції, бо за результатами 2019 року менеджери продали найбільшу кількість турів, ніж менеджери конкурентних агентств.

Професіональний склад кадрів – це одна з головних сходинок в ефективного розвитку діяльності агентства. Можливості забезпечити співробітників агентства професійним навчання, підвищити рівень знань в туристичній сфері свого персоналу, визначається в зацікавленості менеджерів в роботі та вдосконаленні

наданні туристичних послуг, для подальшого росту та збільшенню прибутку агентства.

Обов'язкове внутрішнє - корпоративне навчання, з певними вимогами та навичками, володіння професійними характеристиками в роботі з різними клієнтами визначають базові знання та вміння, яких стає недостатньо для кращого розвитку підприємства в сучасному, розвиненому світі надання туристичних послуг. А отже, забезпечення професійної підготовки, підвищення рівня кваліфікації персоналу, проведення нарадів та зборів, відвідування тренінгів, вебінарів, професійних програм, зарубіжної практики та вивчення інформаційних турів, допомагає утримувати та зацікавлювати талановитий та професійний персонал розвиватися та вдосконалювати свої знання, який в майбутньому відобразиться на зростанні заробітної плати та наданні премій.

Розробка персонального плану навчання для кожного менеджера туристичного агентства «Лімпопо» на поточний рік, стає найкращим мотивуючим фактором вдосконалення своєї роботи та здобутті високого прибутку.

Програма підвищення кваліфікації від школи туристичного оператора TPG, яку відвідали менеджери з продажу туристичних послуг, надала оволодіти інноваційними та новими знаннями в туристичній діяльності для подальшої професійної роботи.

Можливості навчання персоналу визначило помітний розвиток агентства в 2019 році в порівнянні з 2018, завдяки розробки внутрішньо-організаційного маркетингового дослідження. Результати опитування покупців послуг агентства, з метою ознайомлення, визначення роботи та з'ясування купівельного попиту за 2018 та 2019 роки підтвердили той факт, що забезпечення високої підготовки персоналу надають великий вплив на розвиток туристичного агентства, а отже, необхідність та розуміння того, хто з персоналу потребує проходження додаткових програм професійної підготовки та розвитку. Це свідчить, що підвищення рівня кваліфікації та навчання персоналу туристичного агентства є одним із найважливіших факторів в організації підприємства. Сприятливі умови та можливості навчання дають високі результати в їх діяльності, успішну

реалізацію всіх поставлених завдань та цілей, а також, само мотивацію для подальшої, більш ефективної роботи.

Підбиваючи підсумки використання та вдосконалення такої оцінки аналізу та ефективності в системі управління персоналом туристичного агентства «Лімпопо», можна сказати, що персонал становить частину його продукту, від якої залежить його подальший розвиток та існування. Чисельність агентства невелика складається лише з п'яти осіб, кожний з яких має свої обов'язки та функції, які значно відрізняються у співробітників різних рівнів управління.

Управління персоналом стає структурованим, якісним та гнучким завдяки визначеним функціям та обов'язкам кожного співробітника, рівню їх знань та можливостям, які надають змогу оцінки ефективності управління персоналом туристичного агентства «Лімпопо».

За визначеними даними аналізу та оцінки ефективності управління персоналом, було визначено, що значної мінливості кадрового складу не відбулося за 2017, 2018 та 2019 роки. Чисельність агентства збільшилась лише на одного менеджера в 2018 році, текучості кадрів не відбулося. Коефіцієнт прийому кадрів склав 1% в 2018 році. Отже, підприємство в 2018 році збільшило кількість надання послуг та туристів, що запровадило необхідність в додатковому менеджері з надання послуг.

Запроваджена внутрішньо-організаційна програма для кожного менеджера з надання туристичних послуг визначила оцінку їх туристичної діяльності за 2019 рік, визначив кількість проданих турів, кількість звернень нових або постійних клієнтів, скарг та конфліктних ситуації. Порівняння їх отриманої виручки за рік визначила, результати роботи та виділили найкращого менеджера Б в наданні послуг, в порівнянні з менеджером А.

Можна сказати, що використання оцінки аналізу та ефективності роботи кожного підлеглого, надає значний вплив на мотивування та вдосконалення своєї роботи.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ЛІМПОПО»

3.1. Напрямки запровадження ефективного організаційного механізму управління

Кожна організація з надання туристичних послуг створює певну систему щодо вдосконалення своєї діяльності. Для цього, найкращим рішенням стає розробка дієвого організаційного механізму управління, в якому відображається чітка підпорядкованість усіх факторів управління та чіткий розподіл визначених елементів всієї організації.

Для сталого розвитку підприємства, що успішно конкурує на ринку туристичних послуг, розроблений організаційний механізм управління складає ключову роль. Завдяки чіткому розумінню механізму, який ефективно впливає та взаємодіє з усіма складовими підприємства, здійснюється комплексна діяльність в зовнішньому та внутрішньому середовищі, побудована на принципах стійкого розвитку та ефективного управління.

Організаційний механізм визначає взаємодію та взаємозв'язок між усіма характеристиками та параметрами в діяльності туристичного підприємства, в яких виявляються нові проблеми та характеризуються нові рішення. Але, певні зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі організації можуть визначати порушення в постійному покращенні розвитку та функціонуванні підприємства. А отже, потребуються постійні зміни, нововведення в запропонованні різних факторів та критеріїв, що допоможуть визначити конкурентні переваги та налагодити організаційний механізм.

В підприємствах туристичного розвитку, формування діяльності та ефективності функціонування організаційного механізму, потребує постійного покращення та дотримання якості, заснованих на правильно визначених цілях, які відповідають функціям. Без цього, формування ефективності організаційного механізму управління підприємством не здійснюється.

В туристичному агентстві «Лімпопо» було розроблено простий організаційний механізм управління, який визначав взаємозв'язок керівництва між зовнішнім та внутрішнім середовищем.

Найпростіший організаційний механізм туристичного агентства «Лімпопо» наведено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Організаційних механізм туристичного агентства «Лімпопо»

Внутрішнє середовище туристичного агентства «Лімпопо», в розробленому механізмі, приділяє значну увагу підвищенню навчання персоналу. Зовнішнє середовище виділяє три головні принципи в подальшому розвитку: конкурентів, рекламну діяльність та співпрацю с тур операторами.

Але, для ефективної діяльності, підприємство потребує злагодженості та структурованості в системі розвитку та вдосконаленні кожного елементу його механізму, який запровадить високий рівень роботи та визначить перспективи в специфіки діяльності.

Для покращення діяльності підприємства в наданні туристичних послуг, була запропонована складна, структурована модель, для удосконалення організаційного механізму в управлінні туристичним підприємством.

На рисунку 3.2 запропонована ефективна, більш складна, точніше розроблена та вдосконалена модель оптимізації організаційного механізму управління агентства «Лімпопо».

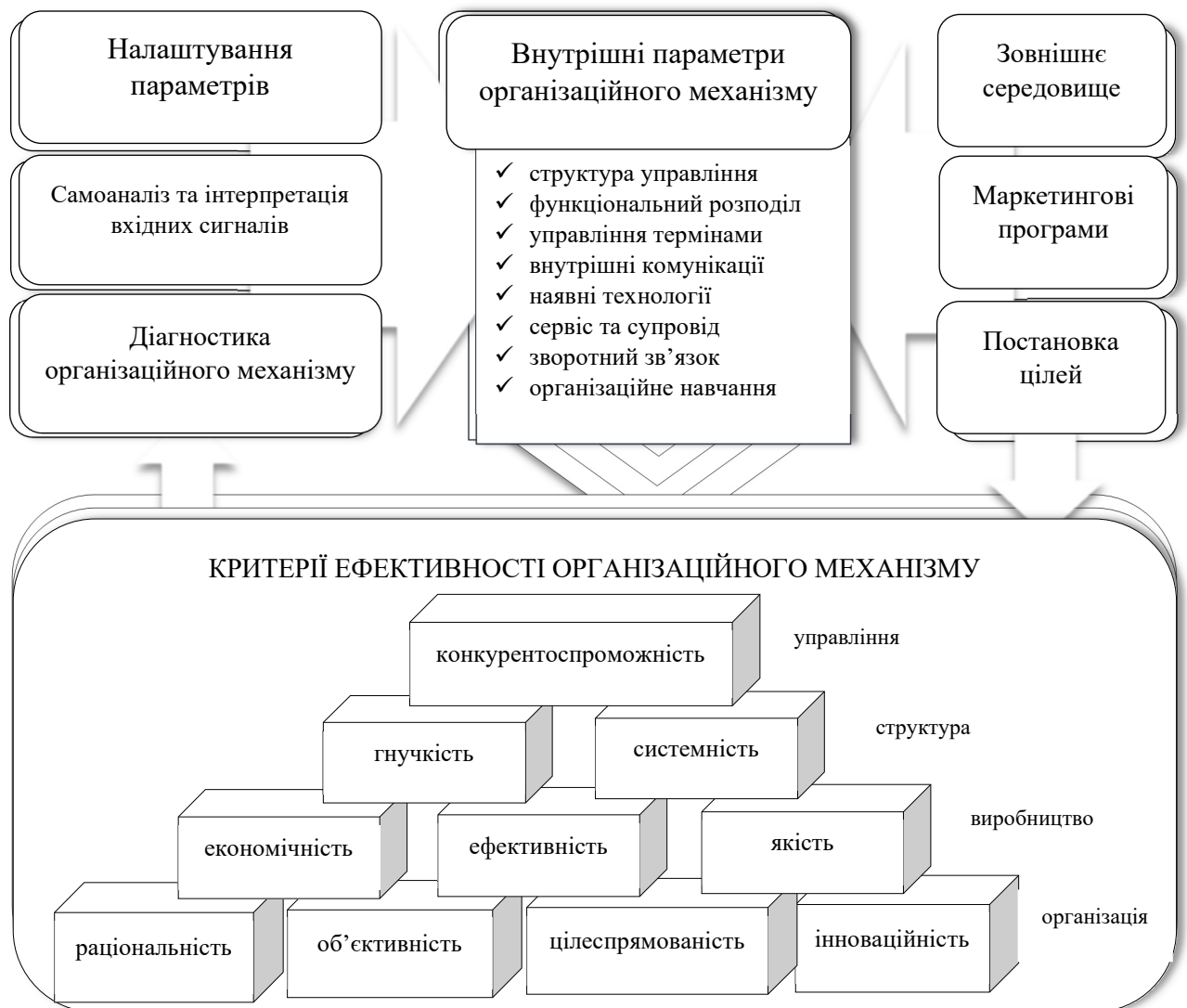


Рис. 3.2. Модель оптимізації організаційного механізму туристичного агентства «Лімпопо»

Система організаційного механізму поєднує в собі різні фактори та критерії, які знаходяться у структурованій послідовності, виходячи один з іншого, підпорядковуються кожному з елементів, надаючи чітке визначення та опис кожного з факторів та принципів.

Сутність механізму полягає в поєднанні елементів зовнішнього середовища, до якого входять: споживачі туристичних послуг; конкурентні агентства; туроператори; рекламна діяльність; ціноутворення; технології та інше.

Взаємозв'язок з зовнішнім середовищем підприємства, яке постійно змінюється під впливом інноваційних та нових факторів, має бути постійно налагодженим для виявлення нових можливостей та запропонованих перспектив.

Маркетингові програми, які існують та підвищують рівень зацікавленості клієнтів агентства, виділяють певний набір в контролі різних чинників маркетингу, для того, щоб викликати бажану реакцію з боку цільового ринку. Постійна розробка комплексу маркетингу поєднує в собі всі елементи задоволення споживачів, які забезпечують значний прибуток в порівнянні з конкурентами.

Постановка цілей в туристичному агентстві забезпечує чіткий план в подальшій діяльності та успіху підприємства на ринку надання туристичних послуг. Кінцевий результат діяльності визначає поставлені цілі, які туристичне агентство зможе досягти під час реалізації маркетингових заходів.

До запропонованої моделі запровадженого організаційного механізму пропонується додати критерії ефективності, що вплинуть на подальшу діяльність, розвиток та вдосконаленість роботи туристичного агентства. Визначення та розробка критеріїв ефективного розвитку управління стає найважливішим принципом в системі управління та функціонування підприємством.

Завдяки цьому, надається можливість якісно та чітко оцінити чи вирішити проблему, запропонувати нове рішення та досягти поставлених цілей та задач в розвитку та діяльності підприємства з надання послуг.

Ці критерії розглядаються та вивчаються в різних підрозділах, а саме:

- критерії ефективності в організації;

- критерії ефективності в виробництві, наданні туристичного продукту;
- критерії ефективності у структурі;
- критерії ефективності в управлінні.

Організація розглядає критерії ефективності організаційного механізму управління через:

- Раціональність.

В туристичному агентстві «Лімпопо» пропонується поліпшення в раціональному управлінні персоналом. Для того, щоб забезпечити злагодженість всіх підрозділів в підприємстві та досягти високу якість в процесі обслуговування, запропоновано використовувати принцип «гарного управління», заснований на підході довіри та конструктивності. В раціональній структурі управління виявляється важливість в діяльності туристичного агентства.

- Об'єктивність.

Об'єктивність розглядається через рішення менеджера, стосовно туристичного підприємства, щодо допомоги надання послуг туристам. Це залежить від його знань, досвіду та підходу до обслуговування. Об'єктивність надання рішень дозволяє точніше розмірковувати щодо вибору туристичного напрямку, туру та інше.

- Цілеспрямованість.

В туристичному агентстві «Лімпопо» одним з найважливіших управлінських рішень стає чітке визначення цілей. Для ефективного використання свого потенціалу, підприємство туристичної діяльності звертає значну увагу на цілеспрямовану діяльність. Визначення та досягнення поставлених цілей, завдяки яким функціонує агентство, надає можливість досягти необхідного стану підприємства, виділити чітку стратегію розвитку на певний період, визначити конкретні та вагомі цілі, для певного виміру часу.

- Інноваційність.

Впровадження нововведень, с кожним роком, змушують туристичні підприємства вдосконалювати свої знання, методи та принципи в управлінні та

надані послуг. Процес інноваційної діяльності визначається через ступінь задоволеності клієнта, завдяки впровадженню нового туристичного продукту чи послуги, використання та запропонування нових технологій та туристичних, невикористаних ресурсів. А отже, впровадження інноваційності в ефективний організаційний механізм, визначить значний вплив на розвиток та діяльність туристичного агентства «Лімпопо».

До критеріїв ефективності організаційного механізму в виробництві туристичного продукту, слід додати економічність, ефективність та якість.

- Економічність.

Оцінюючи економічну ефективність розвитку туристичного підприємства, надається визначення поточного стану агентства та запровадження тенденцій щодо розвитку в туристичній галузі. А отже, визначається оцінка економічних результатів, у вигляді доходів, прибутку та затрат підприємства, порівнюючи з досягненням поставлених цілей.

- Ефективність.

До критеріїв ефективного організаційного механізму туристичного агентства «Лімпопо» слід віднести критерій ефективності діяльності туристичного підприємства. Ефективність характеризують управлінські процеси та впливи, які визначають здатність в досягненні поставлених цілей. Ефективність в діяльності туристичного агентства ґрунтується на кінцевому результаті в наданні послуг, а саме продажу туристичного пакету клієнту, задоволеності туристів наданими послугами та зверненню до агентства ще раз.

- Якість.

Критерій якості обслуговування та якості надання послуг, в туристичній діяльності, відіграє найголовнішу роль для подальшої співпраці, діяльності та задоволенні в очікуванні покупців туристичних послуг. Поліпшення та вдосконалення якості в діяльності туристичного підприємства допоможуть досягти поставлених цілей, успішно конкурувати на ринку туристичних послуг та забезпечувати надання відповідних послуг до вимог та побажань клієнтів туристичного агентства.

В структуру, що визначає критерії ефективності організаційного механізму, відноситься гнучкість та системність.

- Гнучкість.

В туристичному агентстві «Лімпопо», критерій гнучкості визначається завдяки здатності підприємства надавати відповідні послуги, задовольняючи запити і вимоги клієнтів в умовах жорстокої конкуренції, та реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища якомога з мінімальними витратами.

- Системність.

Туристичний бізнес будується на чіткій системі розробки, створення та надання туристичних послуг. Технологія управління туристичним агентством має системний характер. Це допомагає досягти успіху, бути успішною на ринку надання туристичних послуг, швидко реагувати на зміни, розробляти системні часові завдання, досягаючи їх. Системність становить цільову спрямованість в розвитку та діяльності туристичного підприємства.

В управлінні діяльність туристичного агентства «Лімпопо», щодо оптимізації організаційного механізму, визначено критерій конкурентоспроможності підприємства.

- Конкурентоспроможність.

Здатність стало конкурувати на ринку туристичних послуг серед багатьох туристичних агентств, вказує на високу ефективність розвитку та діяльності агентства. Конкурентоспроможність містить в собі комплекс порівняльних характеристик, які визначають ступінь переваг над підприємствами-конкурентами в показниках діяльності на туристичних ринках та за чіткий проміжок часу.

Усі ці критерії, що входять до розробки ефективного організаційного механізму туристичного агентства «Лімпопо», надають чітке розуміння щодо запропонованих механізмів для подальшого удосконалення та розвитку діяльності туристичного агентства.

Визначивши критерії ефективності організації підприємства, визначається діагностика усіх процесів організаційного механізму, яка розглядається в

швидкості прийняття управлінських рішень, рівні чіткості прийнятих рішень та контролю за виконанням діяльності підприємства.

Самоаналіз та інтерпретація вхідних сигналів та налаштування параметрів в моделі організаційного механізму допомагає організувати діяльність підприємства в напрямку задоволення своїх клієнтів, забезпечивши дієві розробки надання послуг та правила взаємодії клієнтів з менеджерами агентства.

Проходячи через всі ці критерії та фактори моделі організаційного механізму, визначаються внутрішні параметри організаційного механізму, до яких входять:

- структура управління;
- функціональний розподіл;
- управління термінами;
- внутрішні комунікації;
- наявні технології;
- сервіс та супровід;
- зворотній зв'язок;
- організаційне навчання.

Отже, запровадження ефективного організаційного механізму туристичного агентства «Лімпопо» надає чітке розуміння, щодо розвитку та вдосконаленню кожного елемента в діяльності туристичного агентства «Лімпопо». Кожен з цих елементів проходить в поступовому циклі розвитку, починаючи з зовнішнього середовища підприємства, маркетингових програм та поставлених цілей, виділяючи критерії ефективності організаційного механізму в діяльності підприємства, переходячи в діагностику, самоаналіз та налаштування певних параметрів, які безпосередньо відносяться до внутрішніх параметрів організаційного механізму.

3.2 Комплекс оцінки ефективності елементів організаційного механізму управління

Головною метою будь-якого підприємства стає забезпечення ефективного та досконалого управління. Воно забезпечує успішний розвиток кожної організації, яка здійснює свою діяльність.

Результати управління, отримані в кінцевій діяльності кожного підприємства, визначають ефективність його роботи. Результативність відіграє значну роль в розвитку, досягненні цілей, конкурентоспроможності та діяльності туристичного агентства. Від того, які результати отримало підприємство, яких економічних показників досягло, визначається ступінь розвитку кожного елемента управління.

Ефективність описує конкретний результат. Показники ефективності визначають всебічну оцінку дієвих елементів всього процесу організаційного механізму підприємства. Оцінка ефективності внутрішнього та зовнішнього середовища управління підприємством туристичної діяльності ґрунтується на ефективній оцінці її кожного елемента, з яких складається цілісна система управління.

Оцінка показників ефективності в управлінні туристичним підприємством, повинна оцінювати здатність вирішення проблем, які виникають у процесі діяльності та відображають зміни в організації під впливом управлінської діяльності.

Оцінка ефективності внутрішнього та зовнішнього середовища управління підприємством туристичної діяльності ґрунтується на ефективній оцінці її кожного елемента, з яких складається цілісна система управління.

Визначення ефективного управління будується на оцінці певних елементів організаційного механізму підприємства, а саме:

- оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- оцінка застосування маркетингової програми;
- оцінки реалізації певних цілей.

На рисунку 3.3 представлена схема оцінки ефективності елементів організаційного механізму підприємства.

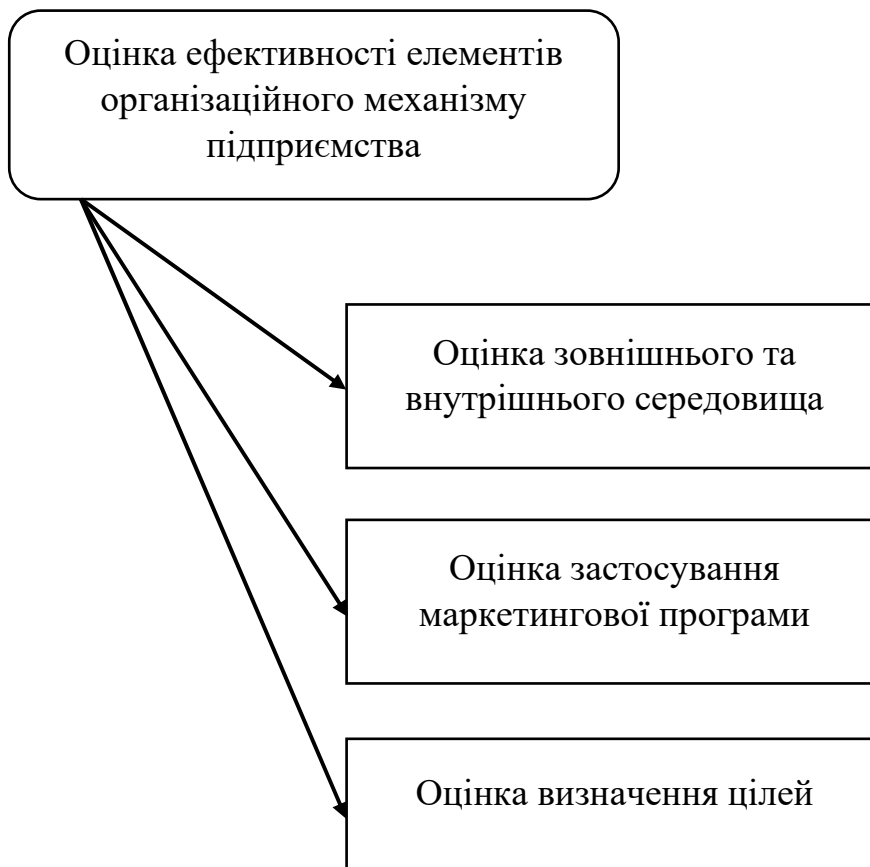


Рис. 3.3 Оцінка ефективності елементів організаційного механізму підприємства.

До аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища приділяють значну увагу. Вплив зовнішніх чинників на діяльність підприємства дуже високий. Потреба постійного моніторингу, контролю і оцінки при різних змінах визначає в майбутньому умови його функціонування в зовнішньому середовищі організації. Аналіз внутрішнього середовища визначає чіткий склад принципів та засобів певної організації, охарактеризує стан внутрішніх чинників, надає оцінку та визначає їх певну послідовність використання.

Головною оцінкою елементів внутрішнього та зовнішнього середовища стає розробка матриці SWOT-аналізу, визначена за допомогою сильних та слабких сторін у внутрішньому середовищі підприємства, а також визначення можливостей та загроз у зовнішньому середовищі підприємства туристичної діяльності «Лімпопо» та представлена в таблиці 3.1

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз туристичного агентства «Лімпопо».

<p style="text-align: center;">Зовнішнє середовище</p>	<p style="text-align: center;"><u>Можливості</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий вибір постачальників ресурсів в усіх напрямках - авіа, ж / д, страхових, фінансових компаній, туроператорів. 2. Сезонне зростання попиту 3. Перспектива виходу на ринок розважально-дитячого туризму та бізнес-туризму 4. Підвищення рівня кваліфікації всього персоналу 5. Розширення кола споживачів 6. Вихід на нові сегменти ринку, розвиток нових напрямків діяльності 7. Можливість зниження ціни; 	<p style="text-align: center;"><u>Загрози:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість появи нових конкурентів 2. Зниження платоспроможності населення 3. Нестабільна політична ситуація в країні 4. Зниження сезонного попиту (в зимовий період) 5. Неприятливий зміна валютного курсу 6. Зміни в смаках і перевагах споживачів 7. Неприятливі зміни клімату в інших країнах
<p style="text-align: center;">Внутрішнє середовище</p> <p style="text-align: center;"><u>Сильні сторони:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока ефективність переходу на нові тури 2. Висока репутація компанії 3. Наявність необхідних фін. ресурсів 4. Індивідуальний підхід до кожного клієнта (максимальне задоволення бажань і переваг клієнта); 5. Наявність бази постійних клієнтів; 6. Утворене і динамічний керівництво 7. Налагоджена система взаємодії з провідними туроператорами 8. Зростаючий з року в рік потік туристів (в тому числі наявність внутрішнього попиту). 	<p style="text-align: center;">Поле</p> <p style="text-align: center;">«Сила-Можливість»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка нових видів послуг. 2. Розвиток системи знижок для постійних клієнтів. 3. Підвищення попиту на туристичні путівки нових напрямків за рахунок хорошої репутації фірми на ринку туристичних послуг. 4. Вихід на нові сегменти. 5. Розробка програми лояльності та надання привілеїв. 	<p style="text-align: center;">Поле</p> <p style="text-align: center;">«Сила-Погрози»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вдале розміщення. 2. Розробка дешевших турів за можливостями і смаками споживачів. 3. Переорієнтація на інші країни і напрямки. 4. Розробка системи знижок, проведення різних акцій в зимовий період для підвищення попиту на послуги туристичного агентства.

Продовження таблиці 3.1

<u>Слабкі сторони:</u>	Поле	Поле
1. Залежність рівня продажів від сезонності 2. Обмежене використання інноваційних технологій 3. Відсутність чітко розробленої стратегії 4. Неefективна рекламна діяльність	«Слабкість–Можливості» 1. Визначення стратегії керівництвом. 2. Розробка новітніх систем сповіщення про знижки, нові відкриття в туристичній діяльності. 3. Розвинення нових напрямків залежно від сезонності.	«Слабкість – Погрози» 1. Невисокий рівень маркетингових досліджень 2. Непродуманість рекламної кампанії може знизити попит і загальний прибуток 3. Втрата постійних клієнтів через економічні проблеми.

Оцінюючи SWOT-аналіз туристичного агентства «Лімпопо», можна визначити, що в даному агентстві визначаються як слабкі, так і сильні сторони, які переважають у внутрішньому середовищі, а також знаходяться можливості та загрози зовнішнього середовища.

Варто відзначити, що для кожного поля можливостей, погроз, слабкості та сильних сторін надається певна оцінка розробки задач та можливостей, для подальшої успішної діяльності агентства. Як видно з рисунку, можливостей та сильних сторін значно більше, ніж слабких сторін та загроз, а отже, конкурентоспроможність підприємства знаходиться в стабільному стані, утримуючи свої позиції на туристичному ринку. Отже, оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища надає чітке розуміння розвитку туристичного агентства для подальшої діяльності.

Підприємство потребує постійно прагнути до кращого розвитку, високої ефективності в наданні послуг та обслуговуванні клієнтів, мінімізації ризиків та покращенню діяльності. Застосування маркетингової програми в туристичному агентстві «Лімпопо», надає чіткого розуміння щодо діяльності та розробки конкуренто здібного підприємства надання туристичних послуг.

Запропонована маркетингова програма туристичного агентства «Лімпопо» визначає чітке розуміння, щодо необхідності розробки головних можливостей

підприємства та можливостей стимулювання. На рисунку 3.4 наведено маркетингову програму діяльності туристичного підприємства.



Рис. 3.4 Методика проведення маркетингової програми діяльності туристичного підприємства.

Автором роботи було розроблено та оцінено наведену маркетингову програму в діяльності туристичного агентства «Лімпопо», можна виділити, що завдяки можливостям підприємства здійснення та надання туристичних послуг, які знаходяться в системі заходів розробки конкурентного підприємства, відбувається стимулювання підрозділів, а саме покупців, персоналу та рекламної компанії.

Грамотна постановка цілей підприємства – важливий крок в його існуванні. На кожному етапі формується чітка система ціле полягання, на яку опирається діяльність підприємства. Вона стає необхідною для:

- визначення термінів виконання поставлених завдань;
- створення чітких планів розвитку;
- розробці критеріїв щодо оцінки отриманих результатів;
- контролю й оцінці роботи менеджерів;
- визначенню необхідних зусиль в розробці нових пропозицій та ідей;
- створенню структури підприємства.

Досягнувши цілей, підприємство оцінює свій кінцевий стан, до якого воно прагнуло.

В туристичному агентстві «Лімпопо», визначення цілей будується за певної шкалою необхідності їх досягнення. На рис 3.5 визначена шкала досягнення цілей та виділені основні цілі підприємства туристичного агентства «Лімпопо».

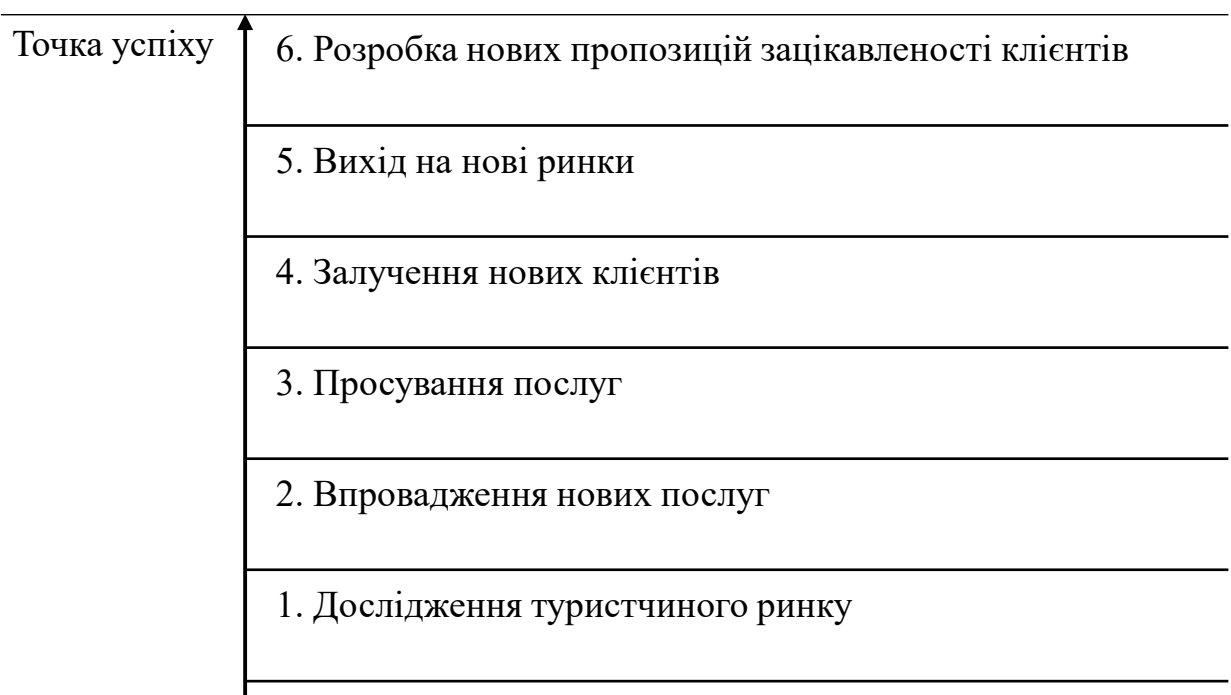


Рис. 3.5 Шкала досягнення цілей підприємства туристичного агентства «Лімпопо».

Оцінюючи розроблену автором шкалу досягнення поставлених цілей, можна визначити, що туристичне агентство «Лімпопо» має певну точку успіху, якої потребує досягнути агентство, за шкалою поставлених цілей. Починаючи з

дослідження туристичного ринку, агентство визначає можливих конкурентів, вивчає нові, інноваційні програми, напрямки та перспективи розвитку.

Після досягнення першої цілі, наступним кроком стає ціль впровадження нових послуг. Запровадити нові продукти, а отже зацікавити споживачів обрати нові, вдосконалені туристичні пропозиції, визначить покращення в діяльності надання послуг та зацікавить споживачів скористатися пропозиціями туристичного агентства ще раз.

Досягнувши другої цілі, туристичне агентство «Лімпопо» визначає наступну ціль в просуванні своїх послуг. Досягнення даної цілі поліпшує купівельний попит, а отже збільшує продажі своїх турів та послуг. Це надає агентству вчасно інформувати о нових пропозиціях, покращувати зацікавленість агентства у покупців.

Завдяки просуванню послуг, збільшується залучення нових клієнтів. Агентство вдосконалює процес обслуговування, розробляє маркетингові програми, аналізує потреби та заохочення покупців. А отже, залучивши нових покупців, підприємство потребує вихід на нові ринки, для подальшої зацікавленості своїх клієнтів та запропонуванні їм нових продуктів та послуг.

Досягнувши всіх попередніх цілей, туристичне агентство «Лімпопо» досягає точки успіху, на якому визначається ціль в розробці нових пропозицій та ідей.

В обслуговуванні туристичним підприємством вже існує сформована клієнтська база, яка постійно користується послугами цього агентства. Завдяки цьому, підприємство конкурує на ринку. Але, для подальшої успішної діяльності, потребується розробка нових пропозицій та цікавих ідей, для того, щоб поширити зацікавленість в роботі з туристичним агентством. Отже, потребується запропонувати щось нове та унікальне для ефективного розвитку.

Для покращення та зацікавлення ще більшої кількості клієнтів туристичного агентства «Лімпопо», була запропонована сучасна система надання інформації в най відвідуваних центрах та місцях міста Маріуполі. Встановлення мобільних лайт-боксів – цифрових, рекламних терміналів, на яких відображаються гарячі та

цікаві пропозиції туристичного агентства «Лімпопо». Це ефективний інструмент для привертання уваги та залучення нових клієнтів, який запам'ятає кожний, хто проходить повз та захоче скористатися новим пристроєм.

Запропонований виставковий стенд, залучає не лише своїм дизайном, але й функціональністю використання, визначаючи низку унікальних можливостей, а саме:

- надає структуровану інформації про дане туристичне агентство;
- рекламує найкращі гарячі пропозиції різних турів та екскурсійних програм;
- здійснює швидкий пошук цікавого напрямку;
- надає повну інформацію щодо обраного тури;
- інформує клієнтів о головних новинах туризму;
- економить час як клієнту, так і туристичному менеджеру;
- дозволяє бронювати тури без допомоги туристичного менеджера;
- доступний для туристичного агентства;
- економить гроші на рекламу.

Розробимо оцінку витрат на реалізацію даного лайт-боксу на 2021 рік. В таблиці 3.2 наведено повну інформацію щодо затрат на реалізацію даного обладнання.

Таблиця 3.2

Орієнтовні витрати на реалізацію та обслуговування за 2021 рік (прогноз), грн.

Опис витрат на рік	Сума за перший рік	Сума за другий рік
Витрати на купівлю лайт-боксу	8000	0
Встановлення обладнання	3000	0
Обновлення програми в березні	1000	1000
Обновлення програми в липні	1000	1000
Обновлення програми в листопаді	1000	1000
Загальна сума	14000	3000

Отже, оцінка витрат на перший рік встановлення даного рекламного терміналу становить 14000 тис. грн., в порівнянні з наступним роком витрати складатимуть лише 3000 тис. грн..

Для точнішої оцінки вигідної пропозиції даного, інноваційного пристрою, визначимо витрати туристичного агентства «Лімпопо» на рекламну діяльність за 2019 рік. Данні наведено в таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Орієнтовні витрати на рекламну діяльність в 2019 році, грн.

Опис витрат на рекламну діяльність в 2019 році	Сума
Витрати на телевізійну рекламу	5000
Витрати на рекламу в соціальних сітях	4000
Витрати на рекламу на біл-бордах	6000
Витрати на радіо рекламу	2000
Витрати на поштову рекламу	3000
Загальна сума	20000

Як бачимо з таблиці, витрати на рекламну діяльність туристичного агентства за рік склали 20000 тис. грн. Порівнявши загальні суми витрат, визначається, що нові технології значно виграють в порівнянні з витратами на рекламні діяльність. В перший рік встановлення обладнання, туристичне агентство економить 6000 тис. грн, а в наступний рік 17000 тис. грн.

Це свідчить про те, що порівнявши загальні витрати на інноваційне обладнання та рекламну діяльність 2019 року, можна оцінити привілеї встановлення інноваційного лайт-боксу надання послуг та рекламної інформації.

Отже, оцінивши ефективність елементів туристичного підприємства «Лімпопо», через характеристику зовнішнього та внутрішнього середовища, застосування маркетингової програми, оцінюючи реалізацію постановки цілей, визначається, що ефективне управління підприємства залежить від запропонованих можливостей та способів покращення управління.

3.3 Математичні підходи до оцінки ефективності організаційного механізму управління підприємством

Створення будь-якої організації та підприємства ставить перед собою необхідність досягнення та реалізації поставлених цілей та завдань. Чітка стратегія розвитку описує власне визначення та бачення побудови конкурентоспроможного підприємства та привабливості його на ринку. Постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища впливають на розвиток, а отже потребують швидкісного, ефективного та результативного виконання завдань та досягнення поставлених цілей.

Сучасний розвиток підприємства відбувається в умовах невизначеності та високого розвитку, через недостатність даних чи недостовірну інформацію, яка надає комплексну оцінку ситуаціям, потребуючим вирішення вагомих та існуючих проблем.

Через змінювання внутрішніх та зовнішніх факторів, які носять вагомий вплив на стан та діяльність в управлінні підприємством, для підвищення ефективності рекомендується застосовувати різні методи та підходи

Для того, щоб точно оцінити стан та ефективність застосування механізму організаційного управління підприємством, розробляються математичні методи щодо визначення оцінки ефективності.

Одним з методів математичного моделювання стає розробка визначення та розрахунку експертної оцінки, фактичної оцінки та вагового коефіцієнту. Це необхідно для того, щоб виділити кожний елемент ефективності, зазначити його оцінку за певною шкалою, наділити його коефіцієнтом, що визначить, наскільки, в порівнянні з рекомендованими балами важливий той чи інший критерій для механізму управління.

Для кожного критерію визначається певна характеристика щодо його оцінки, а саме:

- необхідність покращення;
- запропонування для ефективності.

В таблиці 3.4 наведені цифрові данні щодо рекомендації для експертної та фактичної оцінки.

Таблиця 3.4

Експертна оцінка критеріїв ефективності організаційного механізму туристичного агентства «Лімпопо».

№ з/п	Критерій	Рекомендована експертна оцінка ($E_{max}^P = 5$)	Ваговий коефіцієнт ($k_{max} = 1$)	Фактична оцінка ($E_{max}^F = 5$)
1	2	3	4	5
1.	Конкурентоспроможність	5	1,00	3
2.	Гнучкість	3	0,55	3
3.	Системність	4	0,70	2
4.	Економічність	5	1,00	3
5.	Ефективність	4	0,95	3
6.	Якість	5	1,00	4
7.	Раціональність	3	0,50	2
8.	Об'єктивність	3	0,40	2
9.	Цілеспрямованість	4	0,85	2
10.	Інноваційність	5	1,00	4

Розглядаючи різні критерії ефективності організаційного механізму туристичного агентства «Лімпопо», визначаються найголовніші параметри, які стають основними, найменш важливими та ті, яким приділяється найменша увага в розгляді ефективності механізму управління.

До найважливіших параметрів відносять:

- конкурентоспроможність;

- економічність;
- якість;
- інноваційність;

За рекомендованою експертною оцінкою, важливіші критерії ефективності здобули максимальний бал 5.

Цей бал вказує на те, що всі ці параметри в організаційному механізмі управління мають достатній рівень для успішної діяльності туристичного агентства. Висока оцінка вказує на їх необхідність, високі показники в діяльності та не потребуються значні зміни в кожному критерії.

Ваговий коефіцієнт усіх параметрів дорівнює одиниці, це говорить про те, що визначені критерії набувають високої значимості в ефективності організаційного механізму, а отже, завдяки розвиненню та вдосконаленню саме цих критеріїв, досягнення визначених завдань та цілей підприємства набуває чіткого розуміння та покращеного розвитку.

Найменш важливими критеріями стають:

- системність;
- ефективність;
- цілеспрямованість.

Рекомендована експертна оцінка цих параметрів становить 4.

В діяльності туристичного агентства не вистачає системності продажу туристичних послуг впродовж всього року, а отже, потребується впровадження нових, цікавих турів для зацікавленості покупців придбати тури не під час сезону.

Ефективність потребує зміцнити покращення рекламної діяльності для того, щоб зацікавити нових клієнтів для придбання тура.

Персоналу туристичного агентства «Лімпопо» не вистачає цілеспрямованості для покращення діяльності та надання туристичних послуг. Визначення правильних та точних цілей дозволить кожному менеджерів чітко розуміти свої завдання, виконання яких приведуть до досягнення визначеної цілі.

В порівнянні з найголовнішими, коефіцієнти цих критеріїв значно відрізняються між собою. Високий ваговий коефіцієнт 0,95 надається критерію ефективності, цілеспрямованість набуває коефіцієнту 0,85, а найнижчий коефіцієнт 0,70, поміж найменш важливих критеріїв, визначається у системності. Це вказує на той факт, що критеріям ефективності, цілеспрямованості та системності не вистачає значного розвитку, а отже підприємство не досягає тієї ефективності, яка зазначена в діяльності.

Найменша увага приділяється трьом критеріям, а саме:

- гнучкості;
- раціональності;
- об'єктивності.

До цих показників, рекомендована експертна оцінка становить лише 3.

Низька оцінка гнучкості визначає той факт, що алгоритм взаємозв'язку між головним менеджером та менеджерами з надання туристичних послуг не достатньо опрацьована, отже потребує злагожденості та вдосконалення.

Раціональність та об'єктивність в діяльності туристичного агентства «Лімпопо» потребують в поетапній системі управління підприємством визначати необхідність розробки дієвого механізму та вдосконалення його структур.

Поміж трьох критеріїв, найбільш високий коефіцієнт 0,55 здобуває гнучкість. Раціональність та об'єктивність визначають найменші показники вагового коефіцієнту 0,50 та 0,40.

Наступним кроком, для оцінки критеріїв ефективності організаційного механізму, визначається стандартизований показник. Він розраховується за наступною формулою:

$$E_{\text{ст}}^1 = \frac{E_{\text{max}}^{\Phi}}{E_{\text{max}}^{\text{P}}} \quad (3.1)$$

де, $E_{\text{ст}}^1$ – стандартизована оцінка критеріїв ефективності організаційного механізму;

E_{max}^{Φ} – фактична оцінка критеріїв ефективності механізму (балів);

E_{max}^P – рекомендована оцінка критеріїв ефективності механізму (балів).

Отже, за визначеною формулою розрахуємо стандартизований показник кожного критерія ефективності організаційного механізму туристичного агентства «Лімпопо». Дані наведено в таблиці 3.5

Таблиця 3.5

Стандартизований показник кожного критерія ефективності організаційного механізму туристичного агентства «Лімпопо».

№	Критерій	Стандартизований показник ($E_{ст}^1$)
1.	Конкурентоспроможність	0,6
2.	Гнучкість	1
3.	Системність	0,5
4.	Економічність	0,6
5.	Ефективність	0,75
6.	Якість	0,8
7.	Раціональність	0,7
8.	Об'єктивність	0,7
9.	Цілеспрямованість	0,5
10.	Інноваційність	0,8

Стандартизований показник надає визначення показників в порівнянні з стандартом для кожного показника.

Отримані данні для кожного критерію необхідні для визначеності значимості кожного показника ефективності. Для цього розрахуємо врахування значимості критеріїв ефективності організаційного механізму туристичного агентства «Лімпопо» через його вагові коефіцієнти за наступною формулою:

$$E_{ст}^2 = E_{ст}^1 \times k_i \quad (3.2)$$

де, k_i – ваговий коефіцієнт, $i=1$;

$E_{ст}^2$ - стандартизована оцінка критеріїв ефективності організаційного механізму;

$E_{ст}^1$ – стандартизована оцінка критеріїв ефективності організаційного механізму.

Розрахувавши наступні данні за наведеною формулою, одержимо показники врахування значимості кожного критерію, який потребує в подальшому чіткої оцінки та визначення .

В таблиці 3.6 наведено показники.

Таблиця 3.6

Показник врахування значимості критеріїв ефективності організаційного механізму туристичного агентства «Лімпопо».

№	Критерій	Показник врахування значимості ($E_{ст}^2$)
1.	Конкурентоспроможність	0,6
2.	Гнучкість	0,55
3.	Системність	0,35
4.	Економічність	0,6
5.	Ефективність	0,71
6.	Якість	0,8
7.	Раціональність	0,35
8.	Об'єктивність	0,28
9.	Цілеспрямованість	0,42
10.	Інноваційність	0,8

Отже, кожен критерій має свою важливість в ефективній діяльності підприємства. Розрахувавши показники врахування значимості кожного критерію ефективності організаційного механізму туристичного агентства «Лімпопо», можна зробити наступні висновки.

Найважливішими критеріями в організаційному механізмі підприємства туристичного агентства «Лімпопо» стає якість, інноваційність та ефективність. За шкалою показників врахування значимості вони отримали найбільші значення. Від того, наскільки якісним будуть створені туристичні продукти, надання послуг клієнтам, рекламна діяльність, співпраця з туристичними операторами та діяльність персоналу агентства, настільки високою та значною буде можливість досягти своїх визначених цілей, забезпечити конкурентоспроможність послуг та злагодити систему управління туристичним агентством.

Інноваційність набуває важливого значення через те, що надає підприємству туристичної діяльності «Лімпопо» постійно змінюватися, створюючи нові можливості, нові відкриття, інноваційні технології, відкривати ще не пізнані види туризму, розробляти та удосконалювати інформаційні технології, використовуючи передові принципи та знання.

Ефективність займає третю сходинку значимості критеріїв ефективності. Вона впливає на діяльність туристичного агентства, бо визначає результат та вказує на поточне становище агентства. Вона необхідна для того, щоб покращувати кожну ланку діяльності туристичним підприємством «Лімпопо».

Ці три критерія, повинні знаходитися в постійному розвитку, покращенні та вдосконаленні, для досягнення туристичним агентством вискових результатів та конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

До найменш важливих показників врахування значимості критеріїв ефективності організаційного механізму агентства туристичної діяльності «Лімпопо» відносять об'єктивність та раціональність.

Останнім кроком розрахуємо середню критеріальну оцінку ефективності організаційного механізму туристичного агентства «Лімпопо». За наведеною формулою визначимо показники.

$$E_{\text{cp}} = \frac{\sum E_{\text{cr}}^2}{10} \quad (3.3)$$

де, E_{cp} - середня критеріальну оцінку ефективності організаційного механізму туристичного агентства «Лімпопо»;

10 – кількість критеріїв;

$\sum E_{ct}^2$ – сума показників стандартизованої оцінка критеріїв ефективності організаційного механізму.

Середня критеріальна оцінка ефективності організаційного механізму туристичного агентства «Лімпопо» дорівнює 0,546.

Отже, математичні підходи до оцінки ефективності організаційного механізму розглядаються через експертну, фактичну оцінки та значення вагового коефіцієнту.

Висновки до розділу 3.

Запровадження ефективного організаційного механізму в управління підприємством надає здійснити комплексну оцінку діяльності та визначити необхідні принципи для побудови покращеного механізму для розвитку та діяльності на ринку.

Розроблений простий організаційний механізм визначив необхідність в покращенні та вдосконаленні роботи агентства, а отже була запропонована та розроблена автором складна, структурована модель оптимізації цього механізму в управління туристичним агентством «Лімпопо». Вона поєднує в собі різні фактори та критерії, які лежать в структурованій послідовності, виходячи один з одного та підпорядковуються кожному з елементів. Визначними стають критерії ефективності організаційного механізму, які надають можливість чітко та якісно проаналізувати та оцінити проблеми підприємства.

Завдяки вдосконаленню кожного з елементів визначається вагомий розвиток туристичного агентства.

Ефективність визначається в кінцевому результаті, а отже, його оцінка набуває вагомого значення в результативності туристичного агентства. Оцінити ефективність елементів в організаційному механізмі управління допомагає вирішення певних проблем та відображення змін.

Завдяки оцінці зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому визначаються існуючі загрози та можливості сильних та слабких сторін, методики проведення маркетингової програми в діяльності підприємства та визначення цілеполягання за розробленою шкалою досягнення точки успіху, надається повна оцінка ефективності елементів.

Для покращення діяльності та розвитку туристичного агентства «Лімпопо» автором роботи була запропонована нова, сучасна система надання інформації більшості клієнтам. Розробка унікального лайт-боксу визначає низку цікавих можливостей та увагу клієнтів.

Розроблена орієнтована оцінка витрат на обслуговування та встановлення, в порівнянні з орієнтованими витратами на рекламу туристичного агентства, вказує

на те, що ця ідея не лише унікальна, але і дуже вигідна для подальших витрат підприємства.

Математичні підходи до оцінки ефективності організаційного механізму управління підприємством розглядають експертну оцінку всіх критеріїв механізму, ваговий коефіцієнт та фактичну оцінку. Завдяки цим даним, було розраховано стандартизований показник для кожного критерія, показник врахування значимості та середню критеріальну оцінку ефективності організаційного механізму.

Завдяки оцінці організаційного механізму управління діяльності туристичного підприємства «Лімпопо», визначена чітка система для подальшої покращеної діяльності туристичного агентства.

ВИСНОВКИ

Таким чином, в процесі виконання дипломної роботи була досягнута поставлена мета дослідження та отримані наступні результати:

1. Було розглянуто сутність поняття організаційного механізму, як системи в структурі правил та норм підприємства, що розроблена з його складових елементів в управлінні.

В механізмі управління відбувається певний процес, який забезпечує ефективну діяльність підприємства, використання можливостей, збереження конкуренції, реагування на зміни зовнішнього середовища, задоволення потреб споживачів та зміцнювання стану підприємства в сучасних умовах діяльності.

2. Визначена організаційна структура управління підприємством, в основі ефективного управління якого приділяється значна увага злагодженому та структурованому організаційному механізму. Організаційний механізм – це структурна система правил і норм всередині підприємства, яка складається з певних елементів. Він забезпечує діяльність підприємства, підвищує ефективність використання можливостей, збереження конкурентних позицій, задовольняє потреби споживачів, реагує на зміни зовнішнього середовища, зміцнює сучасний стан організацій.

Під організаційною структурою управління підприємством визначають таку систему управління, в якій взаємозв'язок між елементами та взаємовідносини між працівниками забезпечують розвиток підприємства та досягнення чіткої мети. Елементи мають відповідне місце та взаємодіють іншими елементами за певними, структурованими каналами.

3. Проаналізовані особливості та проблеми управління в сучасних умовах, визначили необхідність підпорядкування факторам зовнішнього та внутрішнього середовища, що мають вплив на процес виробництва, організаційну структуру та розвиток.

В умовах зовнішнього середовища виділяють вісім факторів, а саме економічні, конкурентні, технологічні, міжнародні, ринкові, правові, соціальні та

політичні. А отже, управління в умовах зовнішнього середовища надає уявлення щодо проблем та їх впливу на підприємство, мінімізує небезпеки і негативні наслідки, з якими воно стикається в цьому середовищі, виявляє сильні і слабкі сторони підприємства і шляхи підвищення його конкурентоспроможності.

4. Проведена оцінка господарсько-економічних процесів на підприємстві, надала детальну характеристику розглядуваного підприємства туристичного агентства «Лімпопо» в місті Маріуполі.

Мала чисельність туристичного агентства визначає лінійну організаційну структуру управління. В наданні туристичних послуг агентство забезпечує велику кількість послуг та різноманітних туристичних програм. Головними напрямками, за якими працює туристичне агентство стає міжнародний, виїзний та внутрішній туризм. Найбажанішими DESTINATIONами залишаються європейські країни. Для клієнтів надаються послуги в виборі турів за індивідуальними побажаннями або вже готові туристичні пакети. Туристичне агентство «Лімпопо» має підписану угоду з багатьма відомими туристичними операторами України. Надання повної інформації щодо туристичних продуктів надається як онлайн, завдяки інтернет сайту, так оф лайн в офісі розташованому в місті Маріуполі.

Фінансові результати туристичного агентства «Лімпопо» визначили значний розвиток в наданні туристичних послуг. За показниками 2017, 2018 та 2019 років виручка від реалізації туристичної продукції має помітний, збільшуваний результат. Високою стає собівартість реалізованих туристичних продуктів та знижується чистий прибуток.

В порівнянні з агентствами-конкурентами м. Маріуполя туристичне агентство «Лімпопо» стає провідним за конкурентоспроможністю та надання туристичних послуг. Запропонування найвигіднішої ціни на тури, агентства «Лімпопо» застосовує стратегію управління на основі низьких витрат.

5. Розглянуті організаційні заходи в системі управління підприємством визначили, що професіональний склад кадрів – це одна з головних сходинок в ефективного розвитку діяльності агентства.

Можливості забезпечити співробітників агентства професійним навчанням, підвищити рівень їх знань надає вагомий результат для подальшого розвитку та збільшення прибутку агентства.

Розробка персонального плану навчання для кожного менеджера туристичного агентства «Лімпопо» на поточний рік, стає найкращим мотивуючим фактором вдосконалення своєї роботи та здобутті високого прибутку. Програма підвищення кваліфікації від школи туристичного оператора TPG, надала оволодіти інноваційними та новими знаннями в туристичній діяльності для подальшої професійної роботи.

Можливості навчання персоналу визначило помітний розвиток агентства в 2019 році в порівнянні з 2018, завдяки розробки внутрішньо-організаційного маркетингового дослідження. Результати опитування підтвердили той факт, що забезпечення високої підготовки персоналу надають великий вплив на розвиток туристичного агентства.

6. Проведена оцінка ефективності системи управління підприємством визначила головні фактори щодо ефективного розвитку.

Було визначено, що значної мінливості кадрового складу не відбулося. Чисельність агентства збільшилась лише на одного менеджера, та коефіцієнт прийому кадрів склав 1% в 2018 році. Підприємство збільшило кількість надання послуг та туристів, що запровадило необхідність в додатковому менеджері з надання послуг.

Запроваджена внутрішньо-організаційна програма для кожного менеджера визначила оцінку їх туристичної діяльності за 2019 рік, визначив кількість проданих турів, кількість звернень нових або постійних клієнтів, скарг та конфліктних ситуації. Порівняння їх отриманої виручки за рік визначила, результати роботи та виділили найкращого менеджера Б в наданні послуг, в порівнянні з менеджером А.

7. Було запропоновано напрямки запровадження ефективного організаційного механізму управління в розробленій моделі. Визначені критерії ефективності, фактори та параметри, що знаходяться в чіткій послідовності,

виходячи один з іншого, підпорядковуються кожному з елементів та характеризують кожен фактор та принцип.

8. Визначення комплексної оцінки ефективності елементів організаційного механізму підприємства надало розробити характеристику зовнішнього та внутрішнього середовища, маркетингову програму діяльності туристичного підприємства та шкалу досягнення цілей підприємства.

Для вдосконалення своєї роботи та успіху, було розроблено нову систему інформування клієнтів та нових покупців, завдяки інноваційному лайт-боксу надання швидкої інформації та послуг. Визначено, що розробка такого пристрою надасть мінімізувати витрати на рекламну діяльність туристичного агентства та покращить зацікавленість в придбанні послуг туристичного агентства «Лімпопо»

9. Розробка математичних підходів до оцінки ефективності організаційного механізму управління підприємством розглянула експертну оцінку всіх критеріїв механізму, ваговий коефіцієнт та фактичну оцінку. Завдяки цим даним, було розраховано стандартизований показник для кожного критерія, показник врахування значимості та середню критеріальну оцінку ефективності організаційного механізму.

Завдяки оцінці організаційного механізму управління діяльності туристичного підприємства «Лімпопо», визначена чітка система для подальшої покращеної діяльності туристичного агентства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алиев В.Г Теория организации. Менеджмент –2003. 431 с.
2. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту, Львів, 1995. 316 с.
3. Андрушків Б. М., Піхурко А. І. Управлінська діагностика як спосіб пошуку напрямів покращення системи менеджменту на підприємстві // Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій». 2015. Т. 2. С. 168-169.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 2008. 647с.
5. Ахметов Р.Г. Экономика предприятия (организации) АПК: учебное пособие - РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева. Москва , 2012. 142 с.
6. БазаровТ.Ю. Управління персоналом: підручник. – :МЭСИ, Москва, 2014. 189 с.
7. Балабаниць А.В., Мацука В.М. Маркетингова технологія формування лояльності споживачів на ринку туристичних послуг. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. Збірник наукових праць. Маріуполь: Видавничий відділ МДУ. 2017. Випуск 14. С. 177-187.
8. Баластрик, Л. О., Транченко Л.В. Проблеми удосконалення організаційно-економічного механізму управління // Теоретичні і прикладні питання економіки. Зб.наук. праць. – Вип.7. Київський університет. 2005. С 188-195.
9. Баєва О.В., Згалат-Лозинська Л.О, Фетісова Н.І. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ, 2008. 599 с.
10. Безбородий В. О. Засоби підвищення ефективності управлінської діяльності керівника ОВС // Удосконалення технологій та методик професійного навчання. Київ, 2001. С.19–21.
11. Біржаков М. Б. Введення в туризм. К.: Герда, 2004. 448с
12. Богатирьова Л.Д. Основи менеджменту: навчальний посібник. Одеса, 2004. 160 с.
13. Босак А. О., Рогальський Р. Б., Босак В. А. Передумови формування системного підходу до менеджменту // Вісник Національного університету

- «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2011. № 714. С. 38–47.
14. Бункин В. А., Лещинский Н. И. Стиль хозяйственного руководства; К.: Высшая школа. 1978. 120 с.
 15. Введенский, И.А Стратегическое управление и процессный подход. Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2009 № 117. С. 105-110.
 16. Великий тлумачний словник сучасної української мови : 250000 / за заг. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь, 2005. 1728 с.
 17. Васильева Л.С., Петровская М.В. Финансовый анализ: учебник Москва: КНОРУС, 2016 г. 544 с.
 18. Васильев Ю.В., Парахина В.Н., Ушвицкий Л.И. Теория управления: учебн. Москва: Финансы и статистика, 2005. 608 с.
 19. Вишнеvsька М. К. До питання щодо сучасних форм організаційних структур управління // Збірник наукових праць І Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні питання модернізації національної економіки України в умовах інтеграції до Європейського економічного простору: реформування державного сектору, бізнесу та освіти»: Полтава, 30–31 січ. 2014 р. Дніпро. 2014. С. 49-52.
 20. Габор, В. С. Формування механізму ефективного господарювання сільськогосподарських підприємств. Інноваційна економіка № 3. 2012. С 101-104.
 21. Гавриляк, О.О., Миронов Ю.Б, Організаційний механізм управління діяльністю підприємства. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/gavryljak>
 22. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник. Львів: «Новий світ-2000», 2003р. 336 с.
 23. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства Навч. посіб. — 2-ге видання. К.іів, 2010. 488 с.

24. Гончарук А. Г. Формирование общего механизма управления эффективностью предприятия. URL:
http://econindustry.org/arhiv/html/2009/st_45_22.pdf.
25. Городнов В. П., Фык О. В. «Математическое моделирование, оценка эффективности и синтез организационных структур предприятий. Нар.укр.акад. – Харьков: Издательство НУА, 2005. 192 с.
26. Горяїнов О.М. Практика вантажних перевезень і логістики: навч. посіб. Харків: Видавництво «Кортес-2001», 2008. 323с.
27. Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук Б.В. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
28. Гросул, В. А. Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико - методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Харків: ХДУХТ, 2007. 303 с.
29. Грузнов, І. І. Організаційно-економічні механізми управління. Одеса: Астропрінт, 2000. 292 с.
30. Гуляев В. Организация туристической деятельности: Учеб. пособие. М.: Нолидж, 2009. 312 с.
31. Данилишин Б. М. Екологічна складова політики сталого розвитку: монографія. Донецьк: Юго - Восток, 2008. 256 с .
32. Даурбекова С. Ж. Принципы корпоративного управления. URL:
http://www.rusnauka.com/9_KPSN/2011/Economics/6_82062.doc.htm.
33. Дем'яненко С.Р. Основи бізнес-планування туристичної фірми: методичний посібник. М . Радянський спорт, 2008. 304с.
34. Дідух Д. І. Інтернет реклама як складова електронного бізнесу. URL:
http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nzizh/2008_32/Didyh%20D.%20I.pdf.
35. Довідковий посібник директору виробничого об'єднання (підприємства) (комплект з 2 книг). Економіка, М., 1978. 764 с.
36. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента. М.: Вильямс, 2009. 357с.

37. ЗиновьевФ. В. Механизмы хозяйствования (терминологический аппарат). Симферополь: Таврия, 2000. 111 с.
38. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підручник. Київ, 2009. 728с.
39. Ілляшенко, С.М., Біловодська О.А. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія. Суми: Університетська книга, 2010. 281 с.
40. КалинаА. В. Організаційно-економічний механізм стимулювання праці як чинник гідної праці. Соціально-трудові відносини: теорія і практика: зб. наук. пр. Київ: КНЕУ, 2015. 144-148 с.
41. Каплан Р., Нортон Д. Организация, ориентированная на стратегию. Москва: Олимп Бизнес, 2009. 278с.
42. Капліна, С.А. Організація комерційної діяльності: навчальний посібник. Ростов-на-Дону: Фенікс, 2002. 414 с.
43. Кармінська-Белоброва М.В. Організаційні структури управління підприємством. Київ: Бізнес Інформ. 2012. 192–195 с.
44. Керімов, В.Е., Сухов Р.А. Виробничий облік в туристських організаціях: навчально-практичний посібник. М.: Дашков і К, 2005. 99с.
45. Керцнер Гарольд Стратегічне управління в компанії. Модель зрілого управління проектами; РДГУ Київ, 2014. 320 с.
46. Ковальчук І.В., Економіка підприємства: навч. посіб.. Київ, 2008.679с.
47. Кредісов А.І., Панченко С.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. Київ: «Знання»,1999. 556 с.
48. Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент: [учеб. для вузов] М.: РДЛ, 2003. 464 с.
49. Лузан Ю. Я. Організаційно-економічний механізм забезпечення розвитку агропромислового виробництва України: монографія. Київ, 2010. 470 с.
50. Макарьева В.І., Андрєєва Л.В. Аналіз фінансово-господарської діяльності організації. К. Фінанси і статистика, 2007. 304 с.
51. Малицький А.А. Організаційно-економічний механізм управління підприємством: сутність та структура. URL: <http://intkonf.org/malitskiy-aa->

[organizatsiyno-ekonomichniy-mehanizm-upravlinnya-pidpriemstvom-sutnist-ta-struktura/](#)

52. Мальська М.П., Пандяк І.Г., Занько Ю.С. Організація готельного обслуговування. КИЇВ: Знання, 2011. 366 с.
53. Міщенко С. П. Теоретичні засади стійкого розвитку / С. П. Міщенко // Вісник економіки транспорту і промисловості. –2011. –№ 36. –С. 168–171.
54. Мелія М. Бізнес - це психологія. Психологічні координати життя сучасної ділової людини. Київ, 2014. 791 с.
55. Мельник М.В. Аналіз і оцінка систем управління на підприємствах. Москва, 1990. 136 с.
56. Менеджмент організації / за ред. З.П. Рум'янцевої. М.: Лига, 2007. 377 с.
57. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. 2-е изд. СПб.: «ИНФРА-М», 2000 738 с
58. Микитюк П. П. Управління проектами: навч. пос. для студ. вищ. навч.закл. Тернопіль, 2014. 270 с.
59. Михалева, Е. П. Менеджмент : учебное пособие для среднего профессионального образования. Москва: Издательство Юрайт, 2015. 191 с.
60. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг: навчальний посібник — Київ: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
61. Нагорна І.І. Організаційно-економічний механізм у забезпеченні стійкої економічної безпеки промислових підприємств: дис. кандидата економічних наук. Захищена 23.01.2009 р. Одеса, 2009. 233 с.
62. Науменко М.А., Морозова Л.В. Удосконалення стратегічного управління організацією. Менеджмент і маркетинг, 2015 № 2. с. 377-38.
63. Нестеров Н.А. Виробнича інфраструктура та ефективність управління. Знання, Москва, 1986. 858 с.
64. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 2: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 108 с.
65. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент Навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.

66. Нечаєва І. А., Кабак М. В. Особливості управління підприємством на основі використання сучасних технологій і систем менеджменту // Ефективна економіка. 2017. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5771>
67. Никонов А.А., Страхова О.А., Слюзберг М.О. Управление результатами и затратами в научно-технических организациях машиностроения. Львов, 1988. 79 с.
68. Пихало В.Т. Культура управління сучасним виробництвом. Знання М., 1988. 853 с.
69. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: підручник. Видання 3, перероблене і доповнене. Київ: «Кондор», 2008. 664 с.
70. Ревінський, І.А. Поведінка фірми на ринку послуг. Туризм і подорожі: навчальний посібник. Новосибірськ: Сиб. Унів. Вид-во, 2010. 304 с.
71. Рогач С. М., Гуцул Т. А., Ткачук В.А. Економіка і підприємництво, менеджмент. Київ: ЦП «Компринт», 2015. 714 с.
72. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011, 331 с.
73. Рудьєв В.А. Гуткевич С.О. Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.
74. Русецька О.В. Теорія організації: підручник для академічного бакалавріату. URL: http://stud.com.ua/65516/menedzhment/teoriya_organizatsiyi
75. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.
76. Скібіцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
77. Терещенко, Т.В. Теорія організації: навч. посіб. Хмельницький : Хмельницький, 2015. 335 с.
78. Туристичне агентство «Лімпопо». URL: <http://www.putevok.net/>

79. Укладач Ю.В. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Теорія організації» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 44 с.
80. Филипченко, О. М., Колеснік Т. С. Управління проектами : конспект лекцій. Харків: ХДУХТ, 2016. 99 с.
81. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник. Київ, 2003. 608с.
82. Шваб Л.І. Економіка підприємства: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Каравела, 2005. 568 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Ліцензія на туристичну діяльність.


ДЕРЖАВНА ПОДАТКОВА СЛУЖБА УКРАЇНИ
СВІДОЦТВО
 платника єдиного податку

Серія А №789375

1. Видане суб'єкту господарювання Весняк
Ганна Володимирівна
(найменування суб'єкта господарювання (для юридичної особи), прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи – підприємця)

3086005467
(Код за ЄДРПОУ (для юридичної особи), реєстраційний номер облікової картки платника податків або серія та номер паспорта (для фізичної особи – підприємця*))

2. Податкова адреса суб'єкта господарювання Маріуполь
пр. Нахімова, 206-18

3. Даний документ, що підтверджує державну реєстрацію суб'єкта господарювання (юридичної особи або фізичної особи – підприємця відповідно до закону)
св-во про ДР № 2274-14131 від 11.01.2007р.
(вага, номер, дата)

4. Дата (період) обрання або переходу на спрощену систему оподаткування 1 «01» січня 2012 року
(словами)

5. Ставка єдиного податку III, 5% до доходу

6. Місце провадження господарської діяльності м. Маріуполь
пр. Нахімова, 206

7. Вид або види господарської діяльності 6330.0 послуги з організації
подорожівань
(номер та назва згідно з КВЕД, у разі здійснення виробництва – також види товару (продукції), що виробляється))
Несвітчева МБТД м. Маріуполь Донецької обл. ДПС
Найменування органу державної податкової служби, що видав свідоцтво

Дата видачі свідоцтва 31 травня 2012 року
Зав. мал-ка Дарин О.А.
(прізвище, ініціали керівника органу державної податкової служби)
(підпис)

* Для фізичної особи код членів спеціалізованих об'єднань осіб єдиного податку вказується в окремому проміжковому документі, який додається до цього свідоцтва.

СВІДОЦТВО ДІЙСНЕ ЗА НАЯВНОСТІ ДОКУМЕНТА, ЩО ПОСВІДЧУЄ ОСОБУ

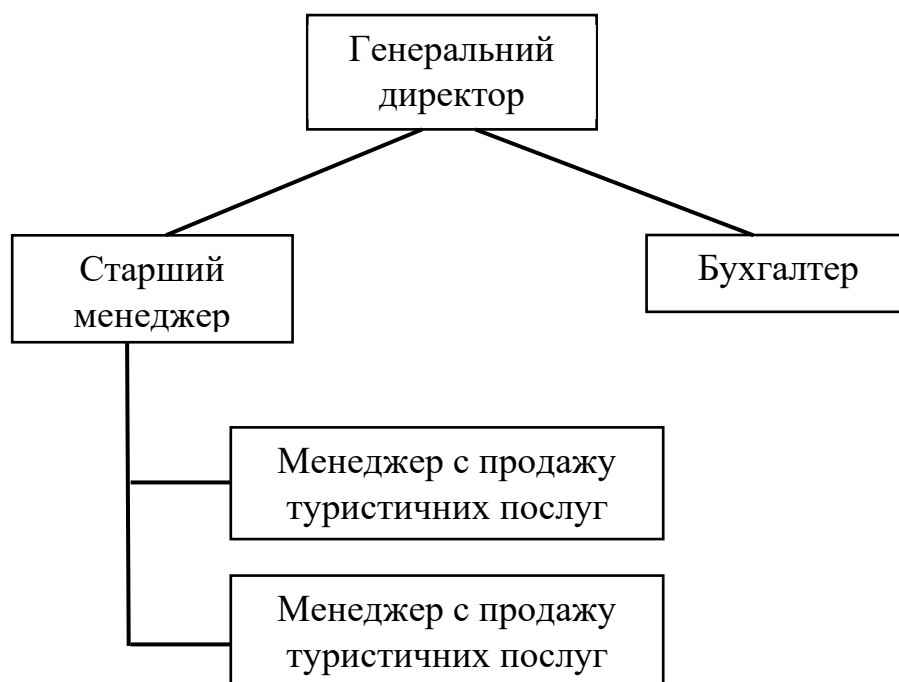


Рис. Організаційна структура управління туристичним агентством «Лімпопо».