


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ МАРІУПОЛЬСЬКИЙ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
УПРАВЛІННЯ КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ**

До захисту допустити:

Завідувач кафедри

 (підпис)

Балабаниць А.В., д.е.н., професор

**«ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА
ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ»**

Кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти першого

(бакалаврського) рівня вищої освіти

освітньо-професійної програми «Туризм»

Караченцевої Марії Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Балабаниць А.В., д.е.н., професор

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання,)

Рецензент:

Шевченко А.А., директор ТОВ "ШикТур"

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою відмінно

Секретар ЕК



Київ – 2024

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАВЧАЛЬНО-
НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА
ТУРИЗМУ**

Освітній ступінь «Бакалавр»

Шифр та назва спеціальності 242 - Туризм

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

 Балабаниць А.В.

(ППП завідувача кафедри)

«20» 02 2024 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Караченцевої Марії Володимирівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Впровадження сучасних технологій управління на туристичному підприємстві

керівник роботи Балабаниць Анжеліка Володимирівна, завідувач кафедри маркетингу та туризму, д.е.н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «16» лютого 2024 року № 30

2. Строк подання студентом роботи 11.05.2024 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій з удосконалення управлінських технологій для туристичного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління туристичними підприємствами.

Предметом дослідження є підходи до управління туристичним підприємством ТОВ «СКАЙ ТРЕВЕЛ», визначення шляхів удосконалення та імплементації їх у діяльність управління підприємством.

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Управління туристичними підприємствами: сутність та проблеми на сучасному етапі

1.2 Характеристика сучасних інноваційних технологій для управління туристичними підприємствами

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «СКАЙ ТРЕВЕЛ»

2.2 Аналіз процесу управління досліджуваного підприємства

2.3. Вимірювання результативності управління в туристичній компанії «СКАЙ ТРЕВЕЛ»

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ



3.1 Шляхи удосконалення управління діяльністю туристичного підприємства





3.2 Організаційно-економічне забезпечення впровадження нових управлінських технологій в діяльність «СКАЙ ТРЕВЕЛ»

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

ВИСНОВКИ

4. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Балабаниць А.В. - завідувач кафедри д.е.н., професор		

2	Балабаниць А.В. - завідувач кафедри д.е.н., професор		
3	Балабаниць А.В. - завідувач кафедри д.е.н., професор		


5. Дата видачі завдання 19.02.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	до 19.02.2024	виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	19.02.2024	виконано
3	Консультація з науковим керівником	Постійно	виконано
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 19.02.2024	виконано
5	Переддипломна практика	19.02.2024- 08.03.2024	виконано
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	11.03.2024- 05.04.2024	виконано
7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	До 08.04.2024	виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	08.04.2024- 22.04.2024	виконано
9	Подання на перевірку аналітичної частини	До	виконано

	кваліфікаційної роботи науковому керівнику	22.04.2024	
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	23.04.2024- 03.05.2023	виконано
11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 06.05.2024	виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи		
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 11.05.2024	виконано
14	Захист кваліфікаційної роботи	17.06.2024 – 18.06.2024	виконано


Здобувач


 — —
 (підпис)

Караченцева М.В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



 (підпис)

Балабаниць А.В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	10
1.1. УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: СУТНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ	10
1.2. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	33
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	34
2.1. ЗАГАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «СКАЙ ТРЕВЕЛ».....	34
2.2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	42
2.3. ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ В ТУРИСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ «СКАЙ ТРЕВЕЛ»	50
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	62
РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ.....	65
3.1 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	65
3.2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ «СКАЙ ТРЕВЕЛ»	73
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	80
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	88
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми. Стрімкий прогрес науки і техніки, а також зміни ролі людських ресурсів у менеджменті підприємства створили неабияку потребу в удосконаленні систем управління підприємством в цілому. Поява нових можливостей на ринку, стрімкий розвиток інформаційних систем, і інші чинники змушують підприємства пристосовуватися до швидкозмінюваного середовища. Темпи цих змін нерідко перевищують здатність підприємств вчасно реагувати, що призводить до збільшення непередбачуваних труднощів. Використання нестандартних підходів і методів управлінської діяльності стає ключовим для забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку та вирішення різноманітних економічних і соціальних проблем, що виникають перед підприємством. Впровадження сучасних технологій управління на туристичних підприємствах має велике значення в сучасному світі, оскільки галузь туризму є однією з найшвидше зростаючих галузей економіки. З появою нових технологій відкриваються широкі можливості для оптимізації та удосконалення управлінських процесів на туристичних підприємствах. Використання таких інноваційних рішень, як системи управління гостьовими відгуками, онлайн-бронювання та керування ресурсами, дозволяє підвищити ефективність обслуговування клієнтів, оптимізувати витрати та збільшити конкурентоспроможність підприємства. З урахуванням швидкого темпу змін у галузі туризму, впровадження сучасних технологій управління стає необхідністю для підтримки і розвитку бізнесу в цій сфері. Таким чином, дослідження цієї теми має важливе значення для розуміння та впровадження інноваційних підходів у туристичній індустрії.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій з удосконалення управлінських технологій для туристичного підприємства.

Для досягнення поставленої мети виконуються наступні **завдання**:

- Визначення теоретичних основ управління туристичними підприємствами.

- Визначення сутності та проблем управління підприємствами на сучасному етапі.
- Характеристика сучасних інноваційних технологій управління на туристичних підприємствах.
- Дослідження процесу управління туристичним підприємством.
- Проведення загальної організаційно-економічної характеристики підприємства.
- Аналіз процесу управління досліджуваного підприємства
- Вимірювання результативності управління в туристичному підприємстві.
- Розробка та імплементація шляхів удосконалення управління туристичним підприємством.
- Організаційно-економічне обґрунтування процесу впровадження нових управлінських технологій в діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління туристичними підприємствами.

Предметом дослідження є підходи до управління туристичним підприємством ТОВ «СКАЙ ТРЕВЕЛ», визначення шляхів удосконалення та імплементації їх у діяльність управління підприємством.

Теоретичною й методологічною основою роботи є праці вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як: П. Друкер, Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Саймон, Л. Мельник, С. Михайлов, Д. Морозов, Г.

Методи дослідження. При написанні дипломної роботи використовувалися такі методи дослідження: абстрактно-логічний, метод групування, метод класифікації, економіко-статистичний метод, SWOT-аналіз, сценарний метод, порівняльний конкурентний аналіз та профіль полярності.

Практична значущість роботи полягає у тому, що отримані висновки можуть використовуватись у діяльності туристичних підприємств для визначення ефективності управління діяльністю підприємства, та впровадження сучасних методів та шляхів удосконалення управління.

Результати роботи були апробовані через участь у конференціях та публікаціях тез:

- XIV Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом», за результатами якої опубліковані тези на тему: Сегментація ринку споживачів туристичних послуг.

- XV Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом», тези на тему: Використання соціальних мереж в туристичній галузі.

- Декада, студентської науки 2024. В Маріупольском державном університеті. Та публікація тез на тему: «Реклама та PR в туристичній індустрії».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1. Управління туристичними підприємствами: сутність та проблеми на сучасному етапі

Туристичні підприємства займають важливе місце в сучасній економіці, а також відіграють значущу роль у розвитку та підтримці галузі туризму. Однак, управління такими підприємствами на сучасному етапі стикається з рядом суттєвих проблем.

Сутність управління на туристичному підприємстві полягає у забезпеченні ефективного функціонування всіх його складових частин: від розробки та продажу туристичних послуг до забезпечення якісного обслуговування клієнтів. Воно включає в себе планування маршрутів, організацію транспорту, роботу з готелями та іншими об'єктами, а також маркетингові та фінансові аспекти. Проте, існує декілька проблем, які ускладнюють управління туристичними підприємствами. По-перше, це висока конкуренція в галузі, що вимагає від підприємств постійного вдосконалення своєї продукції та послуг. По-друге, потреба у стійкому фінансуванні для підтримки розвитку та розширення бізнесу. По-третє, нестабільність в туристичній галузі через зміни в політиці, економіці та інших сферах. Для вирішення цих проблем необхідно використовувати сучасні підходи до управління, включаючи впровадження інформаційних технологій, розробку стратегічних планів розвитку та підвищення якості обслуговування клієнтів. Крім того, важливо створити ефективну систему управлінських процесів, яка б дозволила підприємствам адаптуватися до змін у галузі та швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Різні автори по різному трактують визначення «управління». Розглянемо деякі з них.

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «управління»

Автори, джерело	Визначення поняття
О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська	Управління - це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації.
В.О. Кравченко	Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин
П. Друкер	Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу
Ф. Тейлор	Управління — це «мистецтво знати точно, – що слід зробити і як це зробити найкращим і найдешевшим способом»
Ф. Котлер	Управління маркетингом - це процес планування та реалізації концепції, цілей, стратегій та дій для обміну цінностями, які задовольняють цілі організації та її клієнтів.
Г. Мінцберг	Управління - це процес розрізнення різних аспектів діяльності, таких як планування, прийняття рішень, організація та контроль
А. Файоль	Управління - це планування, організація, направлення, координація та контроль діяльності організації.
Г. Саймон	Управління - це процес прийняття рішень про використання ресурсів організації з метою досягнення її цілей.
С.І. Михайлов	Цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління
Р. Домінік, С. Даніель	Управління – це комплекс процедур, що застосовуються для вдосконалення процесу створення вартості та для забезпечення стабільності фірми
М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі	Управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації

Створено автором на основі джерел [1-10]

Узагальнюючи, можна сказати, що кожне з визначень має свої переваги та відповідності сучасним умовам управління. Вони підкреслюють різноманітні аспекти управління, такі як цілеспрямованість, адаптивність, планування, організація, контроль та прийняття рішень, які є важливими у сучасному бізнес-середовищі.

Аналізуючи визначення управління за різними авторами, можна зазначити, що вони відображають різноманітні аспекти та підходи до цього поняття. Деякі з цих визначень більш актуальні та влучні в сучасному світі, оскільки відображають сучасні тенденції та реалії управління в сучасному бізнес-середовищі. Розглянемо кілька ключових аспектів, які варто врахувати при аналізі цих визначень:

1. **Цілеспрямованість та результативність:** Більшість визначень відзначають управління як цілеспрямовану дію з метою досягнення результатів. Це відображає важливість постановки цілей та спрямованості зусиль на їх досягнення.
2. **Планування, організація, контроль:** Багато авторів вказують на ключові елементи управління, такі як планування, організація, координація та контроль. Ці аспекти залишаються актуальними і в сучасному бізнес-середовищі, оскільки допомагають забезпечити ефективне функціонування організації.
3. **Адаптивність та зміна:** У світі, який постійно змінюється, важливою є здатність управлінців адаптуватися до нових умов та змінювати стратегії управління. Такі аспекти, як зміна стану об'єкта управління або прийняття рішень для досягнення цілей, актуальні і в сучасних умовах.

Однак, серед цих визначень можна виділити ті, які більше відповідають сучасним вимогам та тенденціям управління. Зокрема, визначення, які вказують на важливість адаптивності та зміни (наприклад, визначення А. Файоля, В.О. Кравченко, Ф. Тейлора), може вважатися більш актуальним у світлі швидких змін в бізнес-середовищі та технологічному прогресі.

Також варто зазначити, що визначення від Ф. Котлера та Г. Мінцберга акцентують увагу на специфіці управління у маркетингу та на різноманітних аспектах діяльності управлінця, відповідно. Ці аспекти важливі для розуміння сучасного управління, оскільки вони відображають реальні сфери застосування управлінських підходів та їхню складність.

Отже, сучасне управління вимагає комплексного підходу, який враховує цілеспрямованість, адаптивність та спроможність до ефективного планування, контролю та змін. Такі аспекти, як планування, організація, контроль та адаптація до змін, залишаються ключовими для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

На початковому етапі створення системи управління бізнесом важливо сформулювати принципи управління. Л.Г. Мельник ідентифікує такі основні принципи управління підприємством [11.с390]:

1. Принцип забезпечення життєдіяльності системи. Робота підприємства як економічної системи повинна гарантувати збереження екосистеми та ефективну репродукцію всіх компонентів системи.

2. Принцип соціальної спрямованості підприємства. Основною метою підприємства повинно бути виробництво товарів та послуг, необхідних для суспільства.

3. Принцип правового регулювання управління. Економічне та правове регулювання процесів управління підприємством у відповідності до законів, що регулюють законність управління.

4. Принцип наукового обґрунтування системи управління передбачає врахування економічних законів та законів логіки у формуванні системи, а також використання наукових підходів, що підвищують стійкість системи.

5. Системний підхід до управління. Цей підхід передбачає розгляд підприємства як системи, колекцію взаємопов'язаних елементів (підсистем), зв'язки з зовнішнім середовищем. Системний підхід дозволяє враховувати всі необхідні взаємозв'язки та взаємодії в системі управління, ретельно розглядаючи

всі фактори при встановленні цілей і спрямовуючі механізми управління на досягнення цілей.

6. Принцип спрямованості підприємства на інноваційний розвиток. Для підвищення конкурентоспроможності підприємство повинно зосередитися на інвестуванні в інновації (особливо в нові технології та управління).

7. Принцип збереження та розвитку конкурентних переваг. Виявлення сильних та слабких сторін функціонування підприємства дозволяє сформулювати стратегію діяльності на основі прогнозування, здобуття конкурентного переваги в випуску продукції (наданні послуг).

8. Принцип єдності теорії та практики управління. Усі управлінські рішення повинні узгоджуватися з логікою, принципами та методами управління, враховуючи практичні завдання.

9. Принцип порівняння варіантів управлінських рішень під час вибору. Альтернативи управлінських рішень представлені у порівняльній формі, з урахуванням таких чинників, як час, якість, рівень прийняття, метод отримання інформації, ризик та фактори невизначеності

Об'єднуючи ці принципи, підприємство може створити ефективну систему управління, спрямовану на досягнення стратегічних цілей, забезпечення стійкого розвитку та задоволення потреб співробітників та суспільства в цілому.

Анрі Файоль, французький інженер, економіст та менеджер, розвинув принципи управління, які стали дорогоцінною складовою сучасної теорії організації та керівництва. Він вважав, що успішне керівництво включає в себе передбачення, організацію, координацію, командування та контроль [8]. Основу його концепції становили шість груп операцій на підприємстві (рис.1.1.). Технічні операції включають всі технічні аспекти виробництва, від проектування та виготовлення до виробництва продукції або надання послуг. Управління цими операціями вимагає знань і навичок в області технологій, інженерії та процесів виробництва. Комерційні операції включають всі аспекти, пов'язані з рекламою, маркетингом, збутом та дистрибуцією продукції або послуг. Управління цими

операціями передбачає розуміння ринку, конкурентної ситуації та споживчих потреб. Фінансові операції включають фінансове планування, бюджетування, облік та фінансовий контроль. Управління цими операціями передбачає ефективне використання фінансових ресурсів, контроль над витратами та забезпечення фінансової стабільності. До обчислювальних операцій відносять обробку даних, інформаційні технології та автоматизацію процесів. Управління цими операціями передбачає використання сучасних інформаційних технологій для підтримки прийняття рішень та оптимізації бізнес-процесів. Охорона майна і осіб включають заходи з охорони праці, безпеки праці, охорони навколишнього середовища та захисту прав співробітників. Управління цими операціями передбачає створення безпечних та здорових умов праці для всіх працівників. Адміністративні операції включають всі аспекти управління персоналом, включаючи найм, звільнення, навчання, мотивацію та розвиток персоналу. Управління цими операціями передбачає розуміння психології та соціології організацій та здатність ефективно спілкуватися та співпрацювати з персоналом. Файоль підкреслював, що керівництво повинно бути системним, координованим і орієнтованим на досягнення стратегічних цілей підприємства. Ці принципи залишаються актуальними й сьогодні, визначаючи основні аспекти ефективного управління в сучасних умовах бізнесу. Функції управління відіграють критичну роль у забезпеченні ефективності та успішності організації.



Рисунок 1.1. Основа концепції управління Анрі Файоля
Розроблено автором на основі джерела [8].

Зазначимо, що до головних функцій управління в цілому можна віднести: планування, організацію, мотивацію, координування, контролювання та керування (табл. 1.2.).

- Функція планування дозволяє визначити мети та завдання організації, визначити стратегічні курси дії та розробити плани для досягнення цих цілей. Планування дозволяє організації зосередитися на пріоритетах, розподілити ресурси ефективно та зменшити невизначеність.
- Функція організації включає в себе розподіл завдань, створення структури організації та розробку систем управління. Ефективна організація дозволяє оптимізувати робочі процеси, уникнути дублювання завдань та забезпечити плавний хід операцій.
- Мотивація: Менеджери відповідають за створення мотиваційного середовища, яке стимулює працівників до досягнення високих результатів. Ефективна мотивація сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників, збільшує їхню продуктивність та задоволеність роботою.

- Функція координування означає забезпечення гармонійної взаємодії між різними частинами організації та їх діяльністю для досягнення загальних цілей.
- Функція контролювання допомагає забезпечити ефективність та результативність діяльності організації, запобігти можливим проблемам та ризикам, а також забезпечити відповідність стандартам та законодавству
- Функція керування включає в себе багато аспектів, таких як: керування персоналом, керування комунікаціями та ресурсами, визначення цілей, і т.д.

Таблиця 1.2.

Функції управління туристичним підприємством

Планування	Визначає стратегічні цілі та напрямки діяльності туристичного підприємства, створює плани дій.
Організація	Створює структуру організації та розподіляє завдання між працівниками на підприємстві, формує імідж туристичного підприємства.
Мотивація	Стимулює персонал до досягнення спільних цілей та підтримує високий рівень продуктивності співробітників.
Координування	Забезпечує гармонійну взаємодію між різними частинами підприємства.
Контролювання	Моніторить та оцінює виконання планів та досягнення цілей, допомагає в створенні корективних заходів.
Керування	Забезпечує загальне керівництво та координацію всіх аспектів діяльності підприємства, забезпечує ефективну роботу підприємства в цілому, та створює підґрунтя для виходу на нові туристичні ринки

Розроблено автором на основі джерела [11].

Успішна діяльність туристичних підприємств досягається ефективним менеджментом, який охоплює декілька ключових факторів. Ці фактори включають залучення значної клієнтської бази, як туристів, так і екскурсантів, і

підтримку високих стандартів якості туристичних послуг. Це включає в себе забезпечення виняткового обслуговування з боку персоналу підприємства, а також підтримку високих стандартів транспортування, розміщення, безпеки тощо. Управління туристичними підприємствами можна розділити на три основні елементи.

- управління загальне
- управління структурою туристичного підприємства
- управління конкретною сферою управління

Управління туристичним підприємством передбачає розробку стандартів, нормативних вимог і політики управління, а також організацію діяльності підприємства, тактичне і стратегічне планування, забезпечення координації та контролю. Крім того, керівництво відповідає за контроль структури туристичного підприємства, визначення предмета діяльності та основних завдань, налагодження партнерських відносин.

Управління різними аспектами сфери управління, такими як фінанси, маркетинг, інноваційний розвиток та управління персоналом, формує основу для ефективного управління туристичними підприємствами. Керівництво цих підприємств керується функціями та принципами управління.

На основі функціонування туристичних підприємств, яке базується на створенні та впровадженні туристичних продуктів та послуг, специфічні функції включають планування пропозицій щодо створення ексклюзивних турпродуктів, контроль якості над наданими послугами, планування та контроль взаємовідносин з постачальниками туристичних послуг, що беруть участь у створенні турпродуктів, та контроль процесу впровадження рішень щодо входу на нові туристичні ринки.

До особливостей управління туристичними підприємствами включають:

- вивчення попиту на туризм та формування потреб споживачів на основі різних сегментів туристів;

- аналіз внутрішніх та міжнародних ринків туристичних послуг; створення пропозицій щодо додаткових послуг за якісними та кількісними показниками, які характеризують сегмент туризму; організація продажу турпродуктів та індивідуальних туристичних послуг за допомогою системи франчайзингу, яка набуває популярності в Україні;
- покращення інформаційного компонента за допомогою сучасних технологій; необхідність обов'язкового професіоналізму персоналу у координації та контролі за ясністю надання туристичних послуг, включаючи координацію дій при отриманні негайної допомоги у випадку надзвичайних ситуацій; забезпечення максимального задоволення потреб, комфорту та безпеки споживачів;
- стимулювання попиту на туристичні послуги через зворотний зв'язок та формування стабільної бази клієнтів; досягнення сталого розвитку підприємства; переваги рефлексивної оцінки діяльності підприємства споживачами у порівнянні з економічними факторами. Для підвищення конкурентоспроможності туристичного продукту слід враховувати: пропорційність ціни продукту певної туристичної фірми з цінами фірм-конкурентів.
 - загальною характеристикою конкурентної політики туристичних фірм-конкурентів;
 - можливістю диференціації цін залежно від кон'юнктури туристичного ринку
 - системою знижок від ціни туристичних послуг;
 - наявністю асортиментної диверсифікації туристичного продукту з позиції задоволення конкурентної потреби;
 - наявністю бренду та ефективністю рекламної інформації;
 - розробленістю гарантій якості надання туристичних послуг

Існують також проблеми, які безпосередньо впливають на управління туристичними підприємствами. Основні проблеми управління з якими стикаються туристичні підприємства на рівні держави зазначені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Проблеми управління туристичними підприємствами на рівні держави та
їх вплив на підприємство

Проблеми управління	Вплив на підприємство
1. Мала кількість інвестицій для розвитку туристичної індустрії та незадовільні умови для збільшення кількості цих інвестицій	<ul style="list-style-type: none"> - Недостатність фінансових ресурсів для модернізації та розвитку туристичних підприємств. - Відсутність стимулів для приваблення інвестицій, таких як податкові пільги або допомога у фінансуванні.
2. Не дуже сприятливі умови розвитку туристичних підприємств	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність чіткої стратегії розвитку туризму. - Високі витрати на ведення бізнесу в галузі туризму. - Відсутність підтримки та заохочення для розвитку нових туристичних продуктів та послуг
3. Проблеми з реєстрацією підприємств	<ul style="list-style-type: none"> - Складні процедури та велика кількість документів для реєстрації туристичних підприємств. - Відсутність ефективної системи онлайн-реєстрації.
4. Бюрократичні процедури при отриманні дозволів, ліцензій суб'єктами підприємництва чи фізичними особами	<ul style="list-style-type: none"> - Затримки та складнощі у процесі отримання необхідних дозволів та ліцензій. - Велика кількість адміністративних перешкод.
5. Недосконалість самої системи видачі дозволів, ліцензій; низький	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність прозорості та ефективності у видачі дозволів та ліцензій.

рівень економічної свободи у нашій державі загалом	– Обмеження для підприємців у вільному розвитку бізнесу.
--	--

Продовження таблиці 1.3.

6.Тінізація економіки	– Велика частина туристичного бізнесу здійснюється поза офіційними каналами, що призводить до втрати доходів для держави та неправомірної конкуренції.
7.Велика кількість податків, платежів, зборів, які сплачують суб'єкти підприємництва за право здійснювати комерційну діяльність	– Високі податкові та фінансові витрати, які не підсиляють кожному туристичному підприємству.
8.Інтенсивна конкуренція	– Висока конкуренція у сфері туризму призводить до зниження цін та якості послуг.
9.Недостатньо добре організована система з підготовки та перепідготовки підприємців	– Відсутність ефективних програм навчання та підтримки для туристичних підприємців.
10.Інфляційні процеси	– Зростання цін на товари та послуги може призвести до скорочення попиту на туристичні послуги.
11.Коливання вітчизняної валюти щодо долара чи євро	– Нестабільність курсу валют може ускладнити фінансове планування для туристичних підприємств.
12. Низька купівельна спроможність населення	– Обмежена можливість населення витратити кошти на

	туристичні подорожі та послуги.
--	---------------------------------

Продовження таблиці 1.3.

13. Вплив економічної кризи	– Економічні кризи можуть знизити попит на туристичні послуги та обмежити інвестиції у цей сектор.
14. Політичні фактори	– Політична нестабільність може впливати на розвиток туризму та інвестиційну привабливість країни.
15. Невідповідність транспортної структури вимогам західних та вітчизняних туристів	– Відсутність зручного та ефективного транспортного зв'язку може ускладнити переміщення туристів та знизити їхню задоволеність.
16. Низька якість місцевого наземного та повітряного сполучення при високих тарифах на ці послуги	– Відсутність комфортного та доступного транспорту може знизити привабливість туристичних напрямків.

Розроблено автором на основі джерела [17]

Аналізуючи таблицю 1.3., можемо зробити висновок, що туристичні підприємства в сучасному світі стикаються з рядом вагомих проблем. Ці виклики вимагають від керівників туристичних підприємств не тільки оперативного реагування на зміни умов діяльності, але й передбачення майбутніх трендів і адаптації до них через інноваційні підходи управління та стратегії.

1.2. Характеристика сучасних інноваційних технологій для управління туристичними підприємствами

Управління туристичними підприємствами в сучасному світі вимагає використання передових технологій та стратегій, щоб ефективно конкурувати на ринку та забезпечити задоволення потреб клієнтів. Поняття управління туристичними підприємствами виникло як результат еволюції підходів до управління в економіці загалом, а також від специфіки туристичної індустрії, що поєднує в собі елементи господарської, соціокультурної та природно-ресурсної діяльності. Поняття менеджменту, яке замінило традиційне управління, виникло внаслідок зростання складності та розмірів підприємств у другій половині 20 століття. Традиційне управління, що базувалося на формальних ієрархічних структурах, виявилось неефективним для вирішення проблем нового етапу розвитку економіки. Менеджмент передбачає більш гнучкий та адаптивний підхід до управління, акцентуючи увагу на стратегічному плануванні, інноваціях та розвитку персоналу. У контексті економіки підприємств менеджмент стає ключовим фактором успіху.

Ефективне управління охоплює такі аспекти, як стратегічне планування, фінансовий менеджмент, маркетинг, оптимізація процесів та управління персоналом. Підприємства, які успішно впроваджують передові практики управління, мають конкурентні переваги на ринку та здатні ефективно адаптуватися до змін у середовищі. У туристичній галузі управління має особливе значення через специфіку її діяльності. Туристичні підприємства займаються наданням послуг, які напряму пов'язані зі задоволенням потреб клієнтів у відпочинку, розвагах та культурній спадщині. Ефективне управління дозволяє таким підприємствам оптимізувати витрати, підвищувати якість послуг, а також адаптуватися до змін в смаках та попиті туристів.

Сучасні технології управління туристичними підприємствами включають в себе широкий спектр інструментів та підходів. Це інформаційні системи для

автоматизації бізнес-процесів, сервіси онлайн-бронювання, аналітичні інструменти для прогнозування попиту та поведінки клієнтів, маркетингові платформи для просування послуг, а також екологічні технології для забезпечення сталого розвитку.

Удосконалення управління підприємством і досягнення сталого економічного зростання можуть бути досягнуті за допомогою інновацій. У сфері менеджменту інновації передбачають впровадження свіжих ідей і практичних рішень для покращення виробничих процесів. Кожна компанія йде своїм унікальним шляхом інноваційного розвитку, прагнучи знайти баланс між стабільністю та інноваціями. Кінцевою метою інноваційних зусиль на підприємстві є підвищення ефективності, економічної ефективності та загальної якості життя. Крім того, інновації служать для задоволення потреб клієнтів шляхом впровадження нових технологій, у тому числі в сфері управління. Управління інноваціями є життєво важливим аспектом загального управління інноваціями, оскільки воно стосується планування та виконання інноваційних проектів, які можуть призвести до значних успіхів у розвитку підприємства.

Нові принципи організації управління можуть створити довгострокові переваги та забезпечити значний відрив від конкурентів. Протягом останнього століття інновації в управлінні дозволили компаніям здійснити перехід на нові принципи діяльності. Однак, тільки у деяких компаній існує добре налагоджений механізм їх здійснення [12].

Інноваційно-інвестиційний підхід, незаперечно, становить основу сучасного економічного прогресу. Він втілює в собі не лише принципи досконалості та постійного розвитку, але й стає невід'ємною частиною стратегій успішних підприємств. Зростання ролі та значення інновацій в економічному розвитку стає необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. З кожним днем, з паралельним прогресом науково-технічного сектору, наша світова спільнота стикається з новими викликами та можливостями. Цей натхненний інноваціями шлях відкриває безмежні перспективи для розвитку

нашої економіки, виробництва та соціальної сфери. Інноваційні технології не лише створюють нові можливості для підприємств, але й прискорюють темпи його розвитку, забезпечуючи стабільний збут та високу конкурентоспроможність на ринку.

Впровадження технологічного менеджменту стає ключовим етапом у стратегії розвитку сучасних підприємств. Цей інноваційний підхід спрямований на використання передових технологій для оптимізації виробничих процесів та підвищення ефективності управління. Інформаційно-комунікаційні технології та цифрові інструменти відіграють ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи швидке реагування на зміни на ринку та оптимізацію бізнес-процесів.

Таким чином, інноваційно-інвестиційний підхід в сучасному бізнесі не лише став сталою системною парадигмою, але й продовжує визначати нові стандарти успішності. Його впровадження відкриває шлях до можливостей та забезпечує стале зростання якості та ефективності в усіх сферах діяльності будь-якого підприємства.

Але варто також зазначити особливості впровадження інноваційних підходів в управління підприємством [17].

1. Непередбачуваність результатів: Управлінські новації часто мають невизначені наслідки, багато з рішень не можуть бути передбачені чи протестовані перед впровадженням, і помилки стають очевидними лише після їх втілення.
2. Творчий характер: Розробка управлінських інновацій вимагає значних інтелектуальних зусиль та високого рівня кваліфікації менеджерів. Це вимагає від розробників інновацій творчих здібностей, креативності та наполегливості.
3. Конфлікт завдань: Менеджерам часто доводиться балансувати між поточною та інноваційною роботою, що може призвести до погіршення результатів в умовах реформування.

4. Велика трудомісткість: Інноваційні проекти часто потребують значних витрат і мають відкладений ефект. Термін окупності інновацій може бути значним.
5. Бар'єри на шляху змін: Існує опір у системах управління та серед персоналу організацій, що може ускладнити впровадження інновацій і порушити баланс інтересів.

Велика кількість інформації на ринку вимагає інтеграції передових технологій в управління підприємством. Для ефективного управління сучасними бізнес-структурами та використання найсучасніших методів та інструментів управління незамінними є інноваційні технології для контролю за бізнес-процесами підприємства. На рис. 1.2. зображена класифікація інновацій, які можуть бути впровадженні в управління туристичним підприємством.

Основною метою впровадження інноваційних технологій управління бізнес-процесами на регіональних сервісних підприємствах є посилення присутності на ринку, підвищення якості обслуговування та розширення спектру послуг, що надаються. Без прогресу в управлінні бізнес-процесами підприємства за допомогою інноваційних технологій реалізація цих цілей наразі недосяжна.



Рисунок 1.2. Класифікація інновації в туристичній індустрії

Розроблено автором на основі джерела [14]

Якушев О. в своїй роботі запропонував цілісну таблицю, де зазначив складові системи управління бізнес-процесами підприємств готельно-ресторанної та туристичної галузей регіонів та інноваційні інструменти їх забезпечення [13, с.202]. Розглянемо її більш детально.

Таблиця 1.4

Складові системи управління бізнес-процесами підприємств готельно-ресторанної та туристичної галузей регіонів та інноваційні інструменти їх забезпечення

Бізнес-процеси підприємств готельно-ресторанного та туристичного бізнесу регіонів	Інноваційні інструменти їх досягнення
Взаємовідносини з постачальниками та клієнтами	
Відносини постачальниками	3 Системи SCM (Supply Chain Management)

Продовження таблиці 1.4.

Відносини зі споживачами (клієнтами)	Системи CRM (Customer Relationships Management); технології радіочастотної ідентифікації об'єктів RFID та NFC (безконтактне зчитування інформації клієнтів); чат-боти
Ефективна операційна діяльність підприємства	
Управління ресурсами	ERP (Enterprise Resources Planning)
Управління бізнес-процесами	FAST-аналіз, CEM, прямий інжиніринг, реінжиніринг, бенчмаркінг, SADT (Structured Analysis and Design Technique), нотація EPC (Extended event driven process chain)
Аналіз інформаційних даних	Big Data, Data mining, хмарні технології (POS-системи: «Poster», «POS-Sector» та ін.), Google Analytics
Забезпечення новітніми технологіями співробітників для ефективного виконання завдань	Office 365, Google doc, CRM системи
Управління послугами (контроль, зберігання та надання необхідної інформації)	Системи PLM (Product Lifecycle Management), PDM (Product Data Management); цифрові датчики, GIS-технології тощо
Маркетингова діяльність (способи залучення клієнтів, канали збуту, трансформація послуги з використанням технологій)	Цифрові інструменти інтернет-маркетингу Google Analytics, Google AdWords; технології SEO та SMM; чат-боти при спілкуванні з клієнтами; використання віртуальної або доповненої реальності з метою відвідування магазину, одержання даних щодо потреб клієнтів
Підвищення іміджу підприємства	Технології SEO та SMM, Е-туризм

Тож, аналізуючи таблицю 1.4, можемо зазначити, що такі бізнес-процеси як взаємовідносини з постачальниками та клієнтами у туристичній галузі можуть

включати в себе оптимізацію замовлень на послуги та постачання необхідних товарів для готелів, ресторанів та інших туристичних закладів. SCM допомагає в управлінні поставками, щоб забезпечити ефективність та якість послуг. CRM системи використовуються для збереження інформації про клієнтів та управління взаємовідносинами з ними. У туристичній галузі це включає в себе управління бронюваннями, зберіганням історії клієнтів та наданням індивідуалізованих послуг. До ефективної операційної діяльності підприємства входять інструменти, такі як FAST-аналіз та реінжиніринг бізнес-процесів, допомагають виявляти та виправляти ефективність та продуктивність усіх аспектів бізнесу, включаючи обслуговування клієнтів та управління ресурсами. ERP системи допомагають в плануванні ресурсів, відстеженні поставок та управлінні фінансами. У туристичній галузі це дозволяє ефективно керувати ресурсами, включаючи поставки їжі, обладнання та інші ресурси. Використання Big Data та Data mining допомагає в аналізі великих обсягів даних для отримання цінної інформації щодо попиту, уподобань клієнтів та ефективності маркетингових кампаній. Застосування офісних програм та CRM систем допомагає співробітникам бути більш продуктивними та організованими у своїй роботі.

До інструментів зростання якості та конкурентоздатності пропонованих послуг можна віднести цифрові інструменти маркетингу, які допомагають підприємствам вивчати, залучати та утримувати клієнтів через Інтернет, соціальні мережі та інші цифрові канали. Використання технологій SEO, SMM та е-туризму допомагає підприємствам підвищувати свій імідж та привертати увагу нових потенційних споживачів.

Однією з ключових проблем побудови інформаційних систем у туризмі є забезпечення доступу до інформації про туристичні послуги та ресурси. Сюди входить цілий ряд електронних ресурсів, таких як веб-сайти туристичних агентств, сервіси онлайн-бронювання готелів та авіакомпаній, а також мобільні

додатки для туристів. Для задоволення потреб туристів важливо, щоб ці системи були простими у використанні, надійними та безпечними.

Іншим важливим аспектом інформаційних систем у туризмі є управління туристичними процесами. Сюди входить автоматизація бізнес-процесів, таких як процеси бронювання, управління запасами, фінансовий облік і звітність. Інформаційні системи допомагають підвищити операційну ефективність і зменшити кількість помилок за рахунок автоматизації процесів, прискорення обробки даних і забезпечення точності інформації. Для того, щоб інформаційні системи були ефективними в туристичному секторі, повинна існувати структурована база даних, що містить інформацію про готелі, транспорт, екскурсії, маршрути, пам'ятки та інші ресурси. Це дозволить швидко шукати та фільтрувати інформацію, допомагаючи туристам знаходити найкращі пропозиції та планувати свою подорож. Безпека даних-ще один важливий аспект архітектури інформаційних систем у туристичному секторі. Зі збільшенням кількості туристичних транзакцій та обміну конфіденційною інформацією захист даних стає пріоритетом. Системи повинні включати надійне шифрування, контроль доступу та механізми захисту від несанкціонованого втручання. Крім того, туристичні інформаційні системи повинні підтримувати інтеграцію з іншими системами, такими як платіжні системи, CRM-системи та системи управління контентом. Це забезпечить безперебійний обмін інформацією між різними компонентами та покращить клієнтський досвід.

Широке використання мобільних пристроїв також вплинуло на архітектуру туристичних інформаційних систем. Розробка мобільних додатків для туристів стає все важливішим елементом у структурі туристичних інформаційних систем. Ці додатки надають зручні способи доступу до інформації про туристичні послуги, бронювання, отримання нагадувань та інструкцій щодо подорожей, а також обміну враженнями та рекомендаціями з іншими користувачами. Слід також визнати, що архітектура інформаційних систем у туристичному секторі повинна бути гнучкою і масштабованою.

Туристичний сектор постійно змінюється, і системи повинні мати можливість адаптуватися до нових тенденцій і технологій. Крім того, інтеграція з екосистемою інших туристичних операторів, партнерів і сторонніх сервісів також важлива для успіху системи.

Таким чином, архітектура інформаційних систем у туристичному секторі передбачає комплексний підхід до організації, проектування та впровадження інформаційних технологій для оптимізації туристичних процесів поліпшення якості обслуговування клієнтів. Це включає різні компоненти і модулі, які працюють разом, щоб забезпечити ефективність і функціональність системи [14].

Оцінити поточний стан розвитку туризму в Україні у порівнянні з іншими країнами майже неможливо, оскільки військовий конфлікт майже повністю зупинив туристичний потік. Це призвело до стрімкого занепаду туризму, який потребуватиме значних інвестицій для відновлення. До конфлікту Україна посідала 78 місце в рейтингу розвитку туризму та рекреації зі 140 країн. Це свідчить про те, що розвиток туризму в країні знаходиться на рівні "нижче середнього" і впливає на якість послуг у цьому секторі. Інноваційна діяльність українських туристичних підприємств здебільшого обмежується початковим етапом і відстає від розвинених країн.

Як правило, більшість українських туристичних підприємств використовують такі інноваційні рішення, як цифрова реклама та онлайн-бронювання, а також іноді віртуальну та доповнену реальність та ініціативи "розумного міста". Український туристичний бізнес активно використовує цифрові маркетингові стратегії та соціальні медіа. Instagram, Facebook та Twitter стали ключовими платформами для демонстрації туристичних можливостей України. Важливим кроком є залучення інфлюенсерів, які просувають туристичні ресурси України на світову аудиторію через соціальні мережі.

Крім того, поява онлайн-платформ для бронювання значно спростила мандрівникам пошук, планування та бронювання подорожей. Подорожі стали

доступнішими та простішими завдяки онлайн-сервісам, що пропонують широкий спектр послуг з розміщення та подорожей. Деякі туристичні пам'ятки та музеї України використовують передові технології віртуальної та доповненої реальності, щоб запропонувати туристам унікальний досвід. Ці інноваційні рішення дозволили їм усвідомити переваги глибшого занурення в історію та культуру України, приваблюючи туристів і даруючи їм захоплюючий досвід та нові відчуття.

Мобільні додатки також є важливим інструментом для туристів, які хочуть зорієнтуватися в українських містах, знайти визначні пам'ятки та отримати доступ до громадського транспорту. Ці додатки часто містять офлайн-карти, аудіогіди та корисну туристичну інформацію.

Ініціативи "розумного міста", що реалізуються в таких містах, як Київ та Львів, мають на меті покращити загальний досвід подорожей. Ці проекти включають встановлення громадських точок доступу до Wi-Fi, запровадження електронних систем продажу квитків на громадський транспорт та покращення вуличного освітлення. Країна повинна продовжувати інвестувати в цифрові технології, щоб покращити досвід подорожей та оптимізувати галузеві процеси. Слід розробляти і просувати мобільні додатки та платформи онлайн-бронювання, щоб задовольнити потреби технічно підкованих мандрівників. Туристичні компанії повинні співпрацювати з технологічними компаніями та стартапами для просування інновацій у туристичному секторі[16].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Управління туристичними підприємствами в сучасних умовах залежить від комплексного використання ресурсів управління, здатності до інновацій та забезпечення високого рівня обслуговування.

Основні проблеми, які виникають в контексті управління туристичними підприємствами, включають високу конкуренцію в галузі, що вимагає від підприємств не лише налагодження якісних послуг, а й швидкого реагування на зміни попиту та споживацьких переваг. Інноваційні технології відіграють критичну роль у модернізації туристичних підприємств. Цифрові рішення, такі як онлайн-бронювання, автоматизація клієнтського обслуговування, та аналіз великих даних, дозволяють підприємствам оптимізувати витрати, підвищувати якість послуг та використовувати персоналізований підхід до кожного клієнта. Туристичний сектор чутливий до глобальних криз, як-от пандемії або економічні збурення, тож управління в таких умовах вимагає гнучкості та здатності швидко переглянути та адаптувати свою управлінську діяльність.

Тож, сучасне управління туристичними підприємствами вимагає високого рівня професіоналізму, інноваційного мислення та вміння працювати в умовах невизначеності. Впровадження передових технологій, адаптація до глобальних викликів стають ключовими для забезпечення успішного розвитку та конкурентоспроможності підприємств у туристичній галузі. Такий підхід дозволяє не тільки вдосконалити якість послуг, але й гарантувати їх актуальність та привабливість для сучасних споживачів.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТЧИНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «СКАЙ ТРЕВЕЛ»

Туристична компанія «Скай Тревел» була заснована в 2012 році в місті Донецьк. У 2014 році підприємство переїхало до Києва, де в 2016 році отримало ліцензію на здійснення туроператорської діяльності по формуванню, просуванню та реалізації туристичного продукту. Юридична адреса компанії: м. Київ, вул. Січових Стрільців 79, оф.1, 04050. Директором є Корф Валентина Олександрівна. Поштова адреса підприємства: skytravel.kiev@gmail.com.

Організаційно-правовою формою господарювання «Скай Тревел» є ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю). Це комерційна організація, утворена за узгодженням не менше ніж двох громадян або юридичних осіб шляхом об'єднання їх вкладів з метою здійснення спільної господарської діяльності. Учасники ТОВ не відповідають за його зобов'язання і несуть ризик. Ця форма власності найпоширеніша серед туристичних операторів.

Туристична компанія "Скай Тревел" виникла з метою втілення найбажаніших туристичних та супутніх послуг. Їх діяльність охоплює не лише формування турів та організацію послуг для подорожуючих як в межах України, так і за кордоном, але й надає повну і всеосяжну інформацію про можливості відпочинку та подорожей для клієнтів. «Скай Тревел» створює та пропонує найкращі маршрути, розваги та послуги, враховуючи усі особливості та можливості туристичного ринку.

Предметом діяльності ТОВ «Скай Тревел» є:

- туристичні послуги (діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність);
- оптова торгівля і посередництво у торгівлі;

- роздрібна торгівля;
- фінансове посередництво;
- консалтингова діяльність;
- дослідження кон'юнктури ринку та виявлення суспільної думки;
- консультування з питань комерційної діяльності та управління;
- поліграфічна діяльність;
- тиражування;
- діяльність у сфері інформатизації;
- рекламна діяльність;
- діяльність у сфері кінематографії та відеопродукції;
- оброблення деревини та виробництво виробів з деревини;
- виробництво паперу та картону;
- гумова та пластмасова промисловість;
- виробництво неметалевих мінеральних виробів;
- інші види виробництва та розподілення;
- операції з нерухомістю;
- здавання під найм;
- виробництво та торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами [18].

Туристичний оператор відіграє ключову роль у сфері туризму, забезпечуючи широкий спектр послуг для подорожуючих.

Основні функції та види діяльності підприємства включають:

1. Комплектувальна функція: Команда «Скай Тревел» забезпечує формування туристичного продукту, враховуючи як основні, так і додаткові послуги, які можуть бути придбані на місці перебування. Сюди ж входить розрахунок вартості туру та тарифів на послуги різного рівня.
2. Сервісна функція: Підприємство надає повноцінне обслуговування клієнтів під час вибору та придбання турів, а також забезпечує оперативний зв'язок та підтримку під час подорожі.

3. Маркетингова функція: Підприємство активно досліджує туристичний ринок та потреби споживачів, проводить рекламні кампанії та просуває туристичні продукти через турагентства.
4. Координаційна функція: Підприємство відповідає за організацію та координацію всіх аспектів туристичної діяльності, щоб забезпечити безперебійність та швидкість обслуговування. Також встановлює та підтримує зв'язки з різними суб'єктами туристичної індустрії.
5. Гарантійна функція: Компанія забезпечує гарантію щодо надання сплачених туристичних послуг в обумовленому обсязі та на визначеному рівні якості, контролюючи їх надійність та безпеку.

Згідно з Законом України "Про туризм", туроператори повинні отримати ліцензію на туристичну діяльність, що надає їм виключне право здійснювати послуги з оформлення документів для виїзду за кордон. Крім того, туроператор може також займатися турагентською діяльністю. ТОВ «Туристична компанія «Скай Тревел» отримало ліцензію на право провадження туроператорської діяльності 05.11.2018 року. (Додаток А).

Виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань і Витяг з реєстру платників єдиного податку наведено у Додатку Б.

Підприємство «Скай Тревел» створене з метою отримання прибутку в результаті своєї діяльності, сприянню насиченню туристичного ринку України та забезпечення попиту як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку туристичними, побутовими, культурними та соціальними послугами. А також має за мету забезпечення робочих місць для населення в умовах переходу до ринкових відносин та задоволення потреб громадян та підприємств різних форм власності у сфері туристичних послуг.

Підприємство діє на підставі власного статуту, що визначає обов'язкові правила регулювання діяльності та взаємовідносин з іншими суб'єктами господарювання. Статут відповідає основним положенням законодавства про

підприємства та затверджується власником або засновником підприємства. У статуті визначено назву підприємства, його місцезнаходження, місію та цілі діяльності, органи управління та їх формування, а також умови реорганізації та припинення існування. Також у статуті визначені права та обов'язки учасників товариства. Учасники мають право брати участь у керуванні справами товариства, отримувати частку прибутку, отримувати інформацію про діяльність підприємства та виходити з його складу за певних умов. У той же час, вони зобов'язані дотримуватися вимог статуту, виконувати рішення органів управління, вносити вклади та не заважати діяльності підприємства.

У туристичній галузі, як і в будь-якому іншому сегменті бізнесу, колективний договір відіграє значну соціальну роль. Це угода між трудовим колективом та адміністрацією, яка укладається щорічно і має відповідати чинному законодавству України. Колективний договір регулює виробничі, трудові та економічні відносини між працівниками та керівництвом будь-якого підприємства, яке використовує найману робочу силу.

Як і інша успішна компанія «ТК «Скай Тревел» має партнерів серед інших туроператорів, транспортних організацій, готельних представників, екскурсійних бюро та страхових організацій. Тож проаналізуємо ділові контакти підприємства, за допомогою яких створюються туристичні продукти.

Таблиця 2.1.

Характеристика ділових контактів з виробниками туристичних послуг

Назва компанії	Країна	Співробітництво
Туристичні оператори		
SAYAMA Travel Group	Таїланд	Бронювання готелів, екскурсійне забезпечення
Ambotis Holidays	Греція	Приймаюча компанія, готельний бізнес

Intour Maldives	Мальдіви	Бронювання готелів, зустріч та відправлення гостей, трансфер, екскурсійне забезпечення,
7South	Сейшельські острови	Подорожі та перевезення

Продовження таблиці 2.3.

Desert Adventures	Дубаї	Трансфер, пакетні тури, гольф-тури, безліч екскурсійних програм, бронювання готелів
Diesenhau Unitours	Ізраїль	Трансфер, супровід, оренда авто, візова підтримка, індивідуальні та групові екскурсії, бронювання готелів
Intour Polska	Польща	Спеціальні пакетні пропозиції, трансфери, екскурсії, бронювання, послуги перекладачів
Готелі		
Baglioni Hotels & Resorts	Італія, Мальдіви	Партнерські ціни
Організація екскурсійного супроводу		
iTravex	Чехія	Партнерські ціни, групові, індивідуальні екскурсії, трансфери, організація конференцій, юридичні послуги, білети, оренда машин, перекладач (Прага, Карлові вари, Будапешт, Відень, Париж, Рим, Барселона)

Використовуючи узагальнюючі дані, маємо можливість сформувати матрицю SWOT-аналізу туристичного підприємства «СКАЙ ТРЕВЕЛ». Матриця SWOT аналізу для ТОВ «СКАЙ ТРЕВЕЛ» 1 може бути створена на основі узагальнених даних SWOT-аналіз призначений для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і ризиків компанії SWOT-аналіз призначений для

оцінки поточної ситуації компанії та визначення її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Абревіатура "SWOT" походить від англійських слів Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (сильні і слабкі сторони, можливості і загрози), дозволяє визначити стратегічні напрямки розвитку і прийняти рішення на основі отриманих даних.

Застосовуючи SWOT-аналіз, компанія може оцінити свою позицію на ринку і сформулювати стратегію розвитку. Аналіз сильних і слабких сторін допоможе визначити, на чому слід зосередитися, щоб отримати конкурентну перевагу. Оцінивши можливості та загрози, можна визначити стратегічні напрямки розвитку та вжити заходи для мінімізації ризиків. Сильні сторони-це фактори, які відрізняють компанію від конкурентів і роблять її успішною. До них відносяться висока якість продукції, унікальні пропозиції та ефективність системи управління.

Слабкі сторони-це недоліки або проблеми, які обмежують розвиток компанії. До них відносяться низька ефективність процесів, відсутність специфічних компетенцій і слабка фінансова стабільність [19].

Таблиця 2.2.

SWOT-аналіз підприємства «СКАЙ ТРЕВЕЛ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Досвід та репутація на ринку	– Відсутність плану просування
Велика клієнтська база	– Залежність рівня продажей від сезону
Налагоджені партнерські відносини з українськими та іноземними компаніями	– Відсутність чітких стратегій і цілей підприємства
Широкий асортимент послуг	– Не достатньо ефективна організаційна структура підприємства
Високий рівень сервісу	
Висока якість продукції	
Наявність ліцензій на туropераторську діяльність	– Відсутність маркетингової діяльності

Кваліфікований та вмотивований персонал Фінансова стабільність.	<ul style="list-style-type: none">– Висока конкуренція на ринку– Недостатня автоматизація процесів– Відсутність рекламної кампанії
--	--

Продовження таблиці 2.2.

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Розширення асортименту для різних сегментів клієнтів – Диверсифікація на міжнародні ринки для залучення іноземних клієнтів – Використання маркетингових можливостей для розвитку підприємства – Використання інноваційних технологій – Модернізація управлінської структури – Введення онлайн-продаж з використанням інноваційних технологій – Використання можливостей соціальних мереж для рекламної діяльності та залучення нових потенційних клієнтів – Розширення постійної клієнтської бази 	<ul style="list-style-type: none"> – Поява нових конкурентів на ринку – Зменшення платіжездатності населення – Активні військові дії – Економічна нестабільність в державі та на підприємстві – Зміни в податковій політиці держави – Руїнування туристичних пам'яток під час військових дій – Коливання курсу валюти

Розроблено автором на основі діяльності ТОВ "Скай Тревел"

На основі SWOT-аналізу туристичної компанії "Скай Тревел", можна сформулювати чітке розуміння її стратегічного становища на ринку. Аналіз виявив

ряд ключових аспектів, які впливають на поточну операційну діяльність та стратегічне майбутнє компанії.

"Скай Тревел" володіє міцними позиціями завдяки досвіду на ринку, великій клієнтській базі та кваліфікованому персоналу. Налагоджені партнерські відносини та широкий асортимент послуг дозволяють компанії забезпечити високий рівень сервісу. Ці фактори, разом з фінансовою стабільністю та наявністю всіх необхідних ліцензій, створюють міцний фундамент для подальшого розвитку та утримання конкурентних переваг.

Компанія стикається з рядом внутрішніх викликів, включаючи відсутність чіткої рекламної кампанії та неефективність організаційної структури. Відсутність виразних стратегій розвитку та планів просування можуть призвести до проблем з адаптацією до швидко змінюваних ринкових умов. Ці слабкості можуть загрожувати стабільності та зростанню компанії в довгостроковій перспективі.

Розширення асортименту та диверсифікація на міжнародні ринки відкривають значні можливості для зростання "Скай Тревел". Використання сучасних маркетингових підходів та технологій, таких як соціальні мережі та онлайн-продажі, можуть допомогти привернути нових клієнтів та покращити взаємодію з існуючою клієнтською базою. Модернізація управлінської структури також може сприяти підвищенню ефективності всієї організації.

Загрози для "Скай Тревел" включають зовнішні фактори, такі як економічна нестабільність, військові дії та зміни в податковій політиці. Ці чинники можуть вплинути на платіжездатність населення та вартість туристичних послуг. Крім того, зростаюча конкуренція та поява нових гравців на ринку вимагають від "Скай Тревел" постійного інноваційного підходу до бізнесу, щоб зберігати свою частку на ринку.

2.2 Аналіз процесу управління досліджуваного підприємства

Ефективність діяльності туристичної фірми суттєво залежить від якісної управлінської структури. Під організаційною структурою управління розуміється система оптимального розподілу функціональних обов'язків, прав і відповідальності, а також порядку взаємодії між органами управління та працівниками. Це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток підприємства як єдиного цілого. Якщо організаційна структура встановлена та функціонує правильно, це сприяє оптимізації процесів та досягненню поставлених цілей.

Організаційна структура «Скай Тревел» виглядає так:

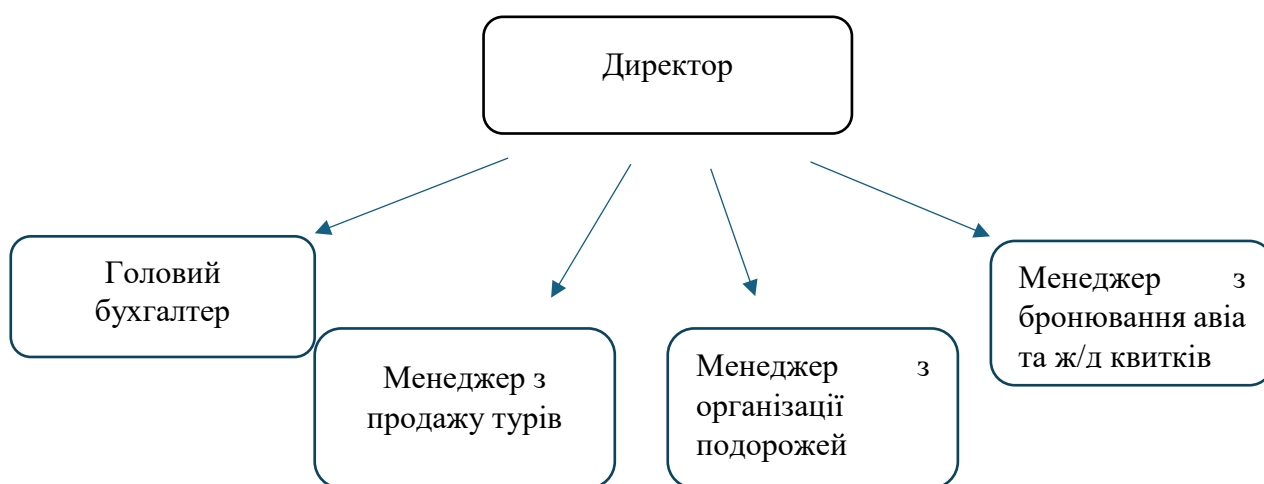


Рисунок 2.2. Організаційна структура ТОВ «Скай Тревел»

Розроблено автором

Тобто, можемо зазначити, що підприємство «Скай Тревел» використовує класичну лінійну модель управління. Організаційна структура є основою для оптимізації роботи підприємства та використання його виробничо-технологічного потенціалу.

Структура управління туристичним підприємством повинна постійно вдосконалюватися відповідно до мінливих зовнішніх та внутрішніх умов. Успіх створеної структури системи управління значною мірою визначатиме її ефективність.

Переваги та недоліки організаційної структури з директором як головним виконавчим директором полягають у наступному

До плюсів можна віднести:

Ефективне прийняття рішень: Генеральний директор, як найвища посадова особа, може приймати стратегічні рішення швидко та ефективно без необхідності додаткового погодження з іншими керівниками.

Чітка субординація: У такій структурі субординація є прямою та відкритою, що сприяє швидкій комунікації та виконанню інструкцій.

Швидке реагування: зменшення бюрократії дозволяє організації швидко реагувати на зміни на ринку та всередині компанії.

Чіткий розподіл відповідальності: Головний виконавчий директор (CEO) несе основну відповідальність за стратегічний напрямок і результати діяльності організації.

До мінусів відносяться:

Високе навантаження на директора: одноосібне управління може перевантажувати директорів і знижувати їхню ефективність у вирішенні проблем.

Брак різноманітності в раді директорів: без різноманітності поглядів і думок, які можуть мати інші директори, може бракувати інноваційності та креативності у підході до вирішення проблем.

Ризик монотонності: директори, які приймають рішення ізольовано від інших членів ради, можуть призвести до монотонності та обмежити різноманітність точок зору.

Високий ризик помилок: Якщо існує одноманітність у вирішенні питань, існує ризик помилок і можливість прийняття нерациональних рішень через відсутність належного обговорення та аналізу.

Розглянемо більш детально функціональні обов'язки всіх працівників підприємства в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Функціональні обов'язки працівників ТОВ “Скай Тревел”

Посада	Функціональні обов'язки
Директор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегічне планування та управління діяльністю підприємства 2. Прийняття ключових рішень щодо розвитку бізнесу 3. Представлення інтересів компанії перед партнерами та клієнтами
Головний бухгалтер	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності 2. Контроль за дотриманням податкового законодавства 3. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства
Менеджер з продажу турів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Консультування клієнтів щодо наявних туристичних пропозицій 2. Підбір оптимальних турів відповідно до запитів та побажань клієнтів 3. Бронювання та оформлення замовлень на туристичні послуги 4. Ведення обліку продажів та складання звітності 5. Підтримка постійного зв'язку з клієнтами

Продовження таблиці 2.3.

<p>Менеджер з організації подорожей</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка та планування туристичних маршрутів 2. Взаємодія з постачальниками туристичних послуг (готелі, авіакомпанії, екскурсійні бюро тощо) 3. Координація дій всіх учасників туристичного процесу 4. Забезпечення належного рівня сервісу для туристів під час подорожі 5. Вирішення можливих проблемних ситуацій, що виникають у ході поїздки
<p>Менеджер з бронювання авіа та ж/д квитків</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Консультування клієнтів щодо наявності та вартості авіа- та залізничних квитків за запитуваними напрямками 2. Пошук оптимальних маршрутів та варіантів перевезення відповідно до побажань клієнтів 3. Бронювання та оформлення замовлень на авіа- та залізничні квитки 4. Своєчасне інформування клієнтів про статус замовлень та необхідність оплати 5. Оформлення проїзних документів та передача їх клієнтам 6. Ведення обліку забронюваних та оплачених квитків, складання звітності

Розроблено автором на основі аналізу діяльності працівників ТОВ "Скай Тревел"

За допомогою коефіцієнта повноти охоплення функцій управління можемо визначити ефективність організаційної структури підприємства.

$Кофу = Кф / Кн$, де Кф, Кн – кількість функцій, які здійснюються в апараті управління фактично і за встановленими нормативами.

В таблиці 2.4. зображені результати аналізу повноти охоплення функцій управління на ТОВ "Скай Тревел".

Таблиця 2.4.

Повнота охоплення функцій на туристичному підприємстві "Скай Тревел"

Працівники	Функції передбачені нормативними документами	Фактичне виконання функцій	Коефіцієнт повноти охоплення функцій
Головний бухгалтер	9	8	0,88
Менеджер продажу турів	11	9	0,81
Менеджер організації тур.подорожей	13	13	1
Менеджер бронювання квитків	15	14	0,93

Розроблено автором на основі аналізу діяльності ТОВ "Скай Тревел"

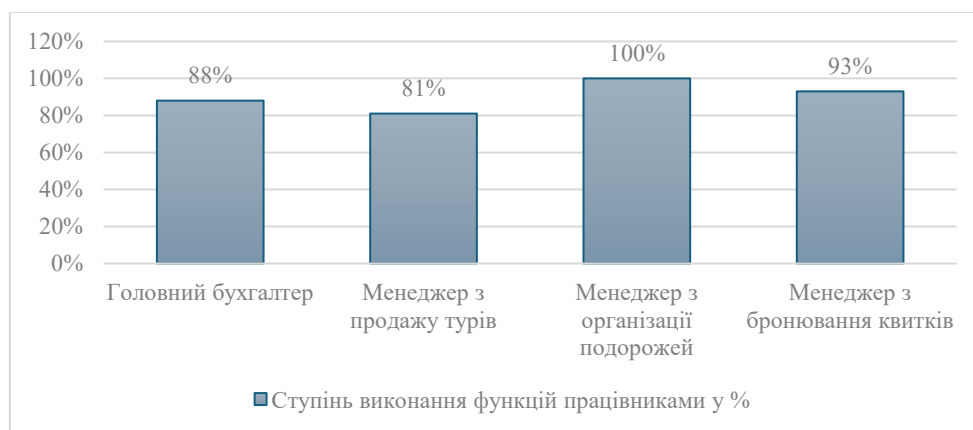


Рисунок 2.3. Повнота охоплення функцій працівниками ТОВ “Скай Тревел” у відсотковому відношенні

Розроблено автором на основі таблиці 2.3.

Проведене дослідження показало нам, що менеджер з організації подорожей та менеджер з бронювання квитків мають найвищий рівень повноти охоплення функцій. А ось головний бухгалтер (88%) та менеджер з продажу турів (81%) та їх керівництво мають проаналізувати доцільність всіх функцій, та провести корективні заходи для покращення цього показника.

Значне зростання конкуренції на ринку призвело до підвищення інтересу до мотивації працівників у компаніях. Це пов'язано з тим, що високий рівень мотивації працівників у туристичних організаціях має важливе значення для забезпечення розвитку туристичного сектору. Високий рівень мотивації працівників у туристичних організаціях є ключовим фактором загального успіху організації. Це пов'язано з тим, що високий рівень мотивації працівників у туристичних організаціях необхідний для забезпечення продуктивності організації в цілому. Забезпечення стабільної конкурентоспроможності туристичних підприємств

У сучасному ринковому середовищі важливо підвищувати мотивацію працівників туристичних організацій з метою забезпечення стабільної конкурентоспроможності туристичних підприємств. Мотивація працівників є одним з найважливіших факторів. Вона є важливим фактором розвитку підприємств. Мотивація - це свідоме заохочення себе та інших працівників до

діяльності для досягнення особистих цілей. Це цілеспрямоване заохочення себе або інших працівників до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Збалансований вплив на потреби, інтереси та цілі організації. Системи мотивації на туристичних підприємствах включають наступний комплекс заходів. Це комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працівників, а отже, і продуктивності їхньої праці. Як наслідок, підвищується продуктивність праці та її якість[21].

Проаналізувавши діяльність туристичного підприємства ТОВ "Скай Тревел", була розроблена оцінка системи мотивування працівників підприємства і зображена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Оцінка методів мотивації персоналу, які використовує ТОВ "Скай Тревел"

Методи мотивації	Використ. цілком	Використ. частково	Не використ.
Матеріальні методи			
– Базовий та матеріальний оклад заробітної плати			
– Відсоток від продажу турів			
– Виплата премій за результати роботи			
– Надання премій чи подарунків на свята			
Нематеріальні методи			
– Забезпечення кар'єрного зросту			
– Навчання та підвищення кваліфікації за рахунок підприємства			

– Гнучкий графік роботи			
Продовження таблиці 2.5.			
– Медичне страхування			
– Знижки для працівників та їх сім'ї			
– Програми тимбілдингу			
– Додатковий соціальний пакет			

Розроблено автором на основі дослідження

Тобто, можемо зазначити, що ТОВ “Скай Тревел” використовує як матеріальні, так і нематеріальні методи мотивації персоналу. Підприємство завжди забезпечує своїх працівників окладом заробітної плати, а також надає виплати за результатами роботи. З нематеріальних методів мотивування забезпечують кар'єрний зріст та можливість навчатися за рахунок підприємства. Інколи працівники мають можливість працювати за гнучким графіком та приймати участь в програмах корпоративного відпочинку, який допомагає покращити рівень продуктивності праці та створити позитивний соціально-психологічний клімат в колективі

2.3. Вимірювання результативності управління в туристичній компанії «СКАЙ ТРЕВЕЛ»

Оцінка фінансових результатів є не лише важливим елементом внутрішнього управління, а й важливою інформацією для стейкхолдерів, таких як інвестори, партнери, кредитори та регулюючих органів.

Аналіз динаміки діяльності “Скай Тревел”(табл. 2.6) показує, що обсяг наданих послуг у 2022 році був значно нижчим, ніж у попередньому, 2021 році, що пов'язано з впливом військових дій. Це відобразилося на кількості туристів, вартості туристичних продуктів та обсягах отриманих підприємствами доходів. Скорочення тривалості турів також є наслідком цього ефекту, оскільки туристи

надають перевагу коротшим маршрутам задля збереження безпеки; аналізуючи дані за 2023 рік, можна зробити висновок, що ситуація покращилася. Показники за кількома позиціями зросли більш ніж удвічі. Збільшилася загальна кількість споживачів туристичних послуг та навантаження на працівників. Варто також відзначити, що середня ціна на туристичні продукти значно зросла. Однією з причин такої зміни є ускладнення транспортного сполучення з дестинаціями.

Таблиця 2.6.

Аналіз динаміки основних показників діяльності підприємства туристичного бізнесу «Скай Тревел»

Найменування показника	Аналітичний період			Відхилення (+,-)		Темп зміни, %	
	2021	2022	2023	2022 від 2021	2023 від 2022	2022 від 2021	2023 від 2022
Обсяг реалізованих послуг, продукції (у грошових, натуральних од.)	221	136	294	-85	+158	-39	+116
Кількість туристів або споживачів туристичного продукту, люд.	618	374	890	-244	+516	-40	+138
Загальна кількість днів туру, дн.	5515	2829	7513	-2686	+4684	-49	+166
Середня вартість спожитого туристичного продукту, тис. грн.	14857,8	10774,3	36969,7	-4083,5	+26195,4	-28	+243
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	518,0	701,1	1240,6	+183,1	+539,5	+35	+77
Операційні витрати, тис. грн.	382,5	452,0	757,0	+69,6	+305	+18	+68
Операційні витрати на 1 грн. реалізованого продукту,	0,73	0,64	0,61	-0,09	-0,03	-12	-5

послуги, грн.								
Середня працівників, люд.	кількість	2	5	5	+3	0	+150	0

Продовження таблиці 2.6.

Середня кількість туристів на одного працівника, люд.	309	75	178	-234	+103	-76	+137
Чистий прибуток, тис. грн.	138,9	251,1	537,2	+112,2	+286,1	+81	+114

Показник обсягу реалізованих послуг в 2022 році на фоні війни в Україні впав до 136, але в 2023 році він зріс майже вдвічі, це чітко показує стабілізацію на туристичному ринку України. Показник операційних витрат зростає з кожним роком, це вказує на підвищення собівартості туристичних продуктів, а також значне підвищення цін на комунальні послуги, оренду приміщень, податків і т.д. Значно збільшився показник прибутку підприємства, з 138,9 тис.грн у 2021 році, до 537,2 тис.грн у 2023 році.

Таблиця 2.7.

Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «Скай Тревел» за 2022-2023рр

№	Показники	2022	2023	Абсолютне відхилення тис. грн	Темп зміни %
1	Активи підприємства, всього, тис. грн	2173,2	3055,8	882,6	+40,6
2	Необоротні активи, тис. грн	0	0	-	-
3	Оборотні активи, тис. грн	2173,2	3055,8	882,6	+40,6
3.1.	Дебіторська заборгованість, тис. грн	248	1,8	-246,2	-99,3
3.2.	Інша поточна дебіторська заборгованість	1844,6	2340,7	496,1	+26,9
3.3.	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	80,6	713,3	632,7	+784,9

Проаналізувавши дані зазначені в таблиці 2.7 можемо зробити такі висновки: В 2022 році активи склали 2173,2 тис. грн, а в 2023 році зросли до 3055,8 тис. грн. Абсолютне відхилення становить 882,6 тис. грн, що відображає збільшення активів, а відносне відхилення становить +40,6%, що свідчить про значний ріст активів підприємства протягом року. В обох роках необоротні активи не вказані, що може вказувати на відсутність або незначність цього типу активів. Загальні оборотні активи підприємства зросли з 2173,2 тис. грн у 2022 році до 3055,8 тис. грн у 2023 році. Підвищення оборотних активів становить 882,6 тис. грн або +40,6%. Відбулося значне зменшення дебіторської заборгованості з 248 тис. грн у 2022 році до 1,8 тис. грн у 2023 році. Абсолютне відхилення склало -246,2 тис. грн, що вказує на зниження на 99,3%. Зріс показник іншої дебіторської заборгованості з 1844,6 тис. грн у 2022 році до 2340,7 тис. грн у 2023 році. Абсолютне відхилення становить 496,1 тис. грн, що відображає збільшення на 26,9%. Дуже значне збільшення грошових коштів та їх еквівалентів з 80,6 тис. грн у 2022 році до 713,3 тис. грн у 2023 році. Абсолютне відхилення становить 632,7 тис. грн, що є дуже великим зростанням на 784,9%. Це свідчить про ефективне управління дебіторською заборгованістю та покращення ліквідності підприємства.

Проаналізуємо показники, що характеризують фінансову діяльність підприємства більш детально (табл. 2.8).

Табл. 2.8.

Показники фінансового стану ТОВ «Скай Тревел» за 2022-2023 рр.

№	Показники	2022	2023	Відхилення (+,-)
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
1	Коефіцієнт автономії	0,12	0,14	+0,02
2	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,12	0,14	+0,02
3	Коефіцієнт маневреності ВК	0	0	0

Продовження таблиці 2.8.

Аналіз ділової активності підприємства				
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,34	0,47	+0,13
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,96	9,93	+6,97
3	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,9	3,6	+0,7
Аналіз рентабельності підприємства				
1	Коефіцієнт рентабельності активів	12,55%	20,55%	+8
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	103,9%	154,5%	+50,6
3	Коефіцієнт рентабельності продукції	35,96%	43,3%	+7,34

Проаналізувавши табл. 2.8., можемо зазначити, що фінансова стабільність ТОВ «Скай Тревел» покращилася, адже коефіцієнт забезпеченості власним капіталом збільшився з 0,12 у 2022 році до 0,14 у 2023 році. Протягом усього періоду коефіцієнт достатності капіталу знаходиться вище нормативу, і компанія здатна профінансувати 14% своїх поточних активів за рахунок власного капіталу. Залежність від позикового капіталу знаходиться на прийнятному рівні.

Оцінемо також рівень показників ефективності використання ресурсів туристичного підприємства зазначених в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

Показники ефективності використання ресурсів туристичного підприємства «Скай Тревел» за 2022-2023 роки

Коефіцієнти	Нормативне значення	Роки		Відхилення 2022 до 2023 рр. +/-
		2022	2023	
Коефіцієнт фінансової незалежності	>0,5	0,96	0,98	0,02
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	<0,5	0,04	0,02	-0,02
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	24,40	40,42	16,02
Коефіцієнт фінансової залежності	<2,0	1,04	1,01	-0,02

Аналізуючи показники ефективності використання ресурсів туристичного підприємства «Скай Тревел» за 2022-2023 рр. можна зробити висновок, що вони змінилися. Так, показник фінансової автономії – один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. В процесі проведеного дослідження можна зробити висновок, що у туристичному підприємстві «Скай Тревел» коефіцієнт фінансової залежності у 2023 р. дорівнює 0,98, то це означає, що підприємство здатне профінансувати 98% активів за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу – це показник вказує на рівень левериджу компанії. Леверидж – це застосування фінансових інструментів або позикового капіталу для підвищення потенційної прибутковості інвестицій. Значення показника Туристичне підприємство «Скай Тревел» знаходиться в нормативних межах. У 2023 році 2% активів компанії фінансувалися за рахунок позикового капіталу. В процесі проведеного дослідження можна зробити висновок, що Туристичне підприємство «Скай Тревел» є фінансово стабільним, адже рівень фінансових ризиків знаходиться на прийнятному рівні. З 2022 року на кожен гривню зобов'язань туристичного підприємства припадає 24,40 гривні власного капіталу. Фінансова залежність туристичного підприємства «Скай Тревел» у 2023 р. відповідає нормативному значенню і означає, що на кожен гривню власних коштів припадає 1,02 гривні фінансових ресурсів, що на 0,02 менше, ніж у 2022 р. Водночас, значення показника знаходиться в нормативних межах, тому фінансові ризики туристичного підприємства знаходяться на прийнятному рівні.

Завдяки аналізу діяльності ТОВ «Скай Тревел», був розроблений профіль оцінки показників результативності та ефективності управління підприємством, данні дослідження зображено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

Профіль оцінки показників результативності управління підприємством «Скай Тревел»

№	Показник діяльності	Бальна оцінка показників Оцінка від 1(низький ступінь результативності) до 10(високий)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.	Результативність роботи управлінського персоналу										
	Ступінь формалізації праці менеджерів									+	
	Коефіцієнт плинності персоналу					+					
	Коефіцієнт заміщення персоналу					+					
	Коефіцієнт тривалості виконання управлінських процедур			+							
	Показник продуктивності праці з розрахунку на одного працівника									+	
2.	Доцільність організаційної структури										
	Коефіцієнт раціональності структури								+		
	Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління										
	Коефіцієнт дублювання функцій			+							
	Коефіцієнт цілеспрямованості структури управління					+					
3.	Розвинутість організаційної культури										
	Рівень стану трудової дисципліни								+		

6.	Ефективність управління маркетинговою діяльністю											
	Темпи зростання реалізації продукції				+							
	Рентабельність продажу											
	Рівень окупності на маркетингову діяльність			+								
	Рівень витрат на рекламну діяльність	+										
	Коефіцієнт еластичності попиту на продукцію									+		

Розроблено автором

Отже, аналізуючи дані зазначені в таблиці 2.8 можемо зробити такі висновки. Показники ефективності управлінського персоналу вказують на високий рівень формалізації праці менеджерів та рівень продуктивності праці на одного працівника. Плинність кадрів та коефіцієнт заміщення персоналу перебувають на середньому рівні. Ефективність організаційної структури підприємства має достатній рівень раціональності структури та повноти охоплення функцій управління. Низький рівень дублювання функцій вказує на своєчасність виконання роботи на надання завдань. Організаційна культура підприємства знаходиться за високому рівні. Підприємство має високий рівень трудової дисципліни, задоволеності умовами праці та рівень безпеки персоналу. Гарний рівень соціально-психологічного стану в колективі сприяє спільній продуктивності та розвитку, а також впливає на показник плинності кадрів. А рівень ефективності технологій управління має низький рівень, та потребує негайних змін. Низькі рівні використання діджитал-технологій на підприємстві в цілому та охоплення функцій управління автоматизацією загрожують тим, що конкуренти, які активно використовують технології, будуть випереджати

підприємство у ринкових позиціях та інноваціях. Інформаційні технології також дозволяють автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси, що в свою чергу підвищує ефективність операцій. Низьке використання технологій може призвести до зайвих витрат часу та ресурсів, а також до помилок та недоліків у виконанні робіт, тому важливо підприємству звернути на це увагу. Фінансовий стан підприємства на середньому рівні та має достатній капітал для фінансування своєї діяльності, зокрема для інвестування у нові проекти, розвиток бізнесу та покриття будь-яких фінансових зобов'язань. Рівень управління маркетинговою діяльністю також потребує покращення. Через відсутність використання маркетингової діяльності підприємство має низький рівень темпів зростання реалізації продукції.

Для завершення аналізу результативності діяльності підприємства, варто також зробити порівняння підприємства з конкурентним підприємством. Відносні конкурентні переваги компанії можна визначити, проаналізувавши її потенціал та існуючі стратегії, а також стратегії конкурентів. Для цього створюється карта сильних і слабких сторін, так званий "профіль полярності". Для визначення конкурентних переваг компанії необхідно провести порівняльну оцінку діяльності компанії з діяльністю її активних конкурентів. Порівняльна оцінка здійснюється з використанням даних профілів діяльності активних конкурентів та досліджуваного підприємства, шляхом віднімання ступеня відповідного показника активного конкурента від ступеня кожного показника діяльності підприємства. Результати порівняльної оцінки відображаються в профілі полярності. Як підприємство-конкурент, було обрано "Аккорд Тур", порівняння з яким і було проведено в дослідженні. Проведений аналіз та його результати зображено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

Профіль полярностей підприємств-конкурентів "Скай Тревел" та "Аккорд Тур"

Показники	Бали										
	-					+					
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5
Ступінь досягнення цілей					↓						
Рівень ризику					↓						
Рівень комунікаційних зв'язків підприємства					↓						
Стиль управління				←							
Рівень прибутку						←					
Доля ринку							←				
Система контролю якості товарів і послуг								←			
Широта асортименту									←		
Рівень сервісу							←				
Ступінь маркетингової діяльності				←							
Стан матеріально-технічної бази					←						
Рух кадрів								←			
Фінансові можливості підприємства									←		
Організаційна культура							←				
Рейтингова оцінка підприємства								←			
Рівень кваліфікованості персоналу									←		

Розроблено автором

За результатами проведеного дослідження та складання профілю полярності по підприємству-конкуренту, можна зазначити, що ТОВ “Скай Тревел” знаходиться приблизно на одному рівні з конкурентом, але має також ряд як недоліків, так і переваг.

До недоліків відносяться ступінь досягнення цілей та рівень ризику, стиль управління, ступінь маркетингової діяльності та стан матеріально-технічної бази. А перевагами є система контролю якості товарів та послуг, рівень плинності кадрів, фінансові можливості та кваліфікований персонал. Завдяки профілю полярності підприємство має можливість виявити свої конкурентні переваги та на цій основі визначити подальшу стратегію розвитку.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

В результаті проведеного дослідження, було зроблено висновки, що підприємство «Скай Тревел» було засноване в 2012 році, організаційно-правовою формою господарювання «Скай Тревел» є ТОВ. Згідно з Законом України "Про туризм", туроператори повинні отримати ліцензію на туристичну діяльність, що надає їм виключне право здійснювати послуги з оформлення документів для виїзду за кордон. Крім того, туроператор може також займатися турагентською діяльністю. ТОВ «Туристична компанія «Скай Тревел» отримало ліцензію на право провадження туроператорської діяльності 05.11.2018 року. Принципи управління діяльністю туристичного підприємства "Скай Тревел" відображають його фокус на задоволенні клієнтів, спільній спрямованості керівника та колективу, орієнтацію на бізнес-процеси, мотивацію працівників та соціальну відповідальність, а також постійне покращення, розвиток і навчання. Скай Тревел» співпрацює з багатьма підприємствами інших країн. Найбільш популярними напрямками є тури до таких країн як Об'єднані Арабські Емірати, Туреччина, Єгипет, Домініканська Республіка, Греція та Іспанія.

Було проведено аналіз повноти охоплення функцій на підприємстві, який показав, що менеджер з організації подорожей та менеджер з бронювання квитків мають найвищий рівень повноти охоплення функцій. А ось головний бухгалтер (88%) та менеджер з продажу турів (81%) та їх керівництво мають проаналізувати доцільність всіх функцій, та провести корективні заходи для покращення цього показника.

За допомогою дослідження, було виявлено які методи мотивування використовує ТОВ «Скай Тревел», та зроблено висновок, що підприємство використовує як матеріальні так і нематеріальні методи мотивування.

Аналіз основних показників діяльності підприємства показав, що показник обсягу реалізованих послуг в 2022 році на фоні війни в Україні впав на -39%, але в 2023 році він показав результат в +116%, це чітко показує стабілізацію на

туристичному ринку України. Показник операційних витрат зростає з кожним роком, це вказує на підвищення собівартості туристичних продуктів, а також значне підвищення цін на комунальні послуги, оренду приміщень, податків і т.д. Значно збільшився показник прибутку підприємства, в 2022 році, в порівнянні з 2021 виріс на +81%, а в 2023 ще на +114%.

Проаналізувавши дані зазначені в таблиці 2.2 можемо зробити такі висновки: В 2023 у порівнянні з 2022 роком показник активів зріс на +40,6%, що свідчить про значний ріст активів підприємства протягом року. Відбулося значне зменшення дебіторської заборгованості з 248 тис. грн у 2022 році до 1,8 тис. грн у 2023 році. Абсолютне відхилення склало -246,2 тис. грн, що вказує на зниження на 99,3%. Показник іншої дебіторської заборгованості показав результат +26,9%. Дуже значне збільшення грошових коштів та їх еквівалентів з 80,6 тис. грн у 2022 році до 713,3 тис. грн у 2023 році. Абсолютне відхилення становить 632,7 тис. грн, що є дуже великим зростанням на 784,9%. Це свідчить про ефективне управління дебіторською заборгованістю та покращення ліквідності підприємства.

Аналіз показників фінансового стану підприємства показали значне покращення в 2023 році, в порівнянні з 2022 роком. Показники платоспроможності, такі як коефіцієнт автономії та коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показали відхилення в +0,02 в 2023 році. Коефіцієнт оборотності активів зріс на +0,13, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості на +6,97, коефіцієнт оборотності власного капіталу +0,7. Аналіз рентабельності підприємства показав, що коефіцієнт рентабельності активів зріс на 8%, Рентабельність власного капіталу на +50,6, а рентабельність продукції на +7,34%

В роботі було розроблено профіль оцінки показників ефективності управління ТОВ “Скай Тревел”, який показав, що підприємство має високий рівень формалізації праці менеджерів; високу продуктивність праці на одного працівника; достатній рівень раціональності структури; низький рівень

дублювання функцій, що вказує на своєчасність виконання роботи; високий рівень трудової дисципліни, задоволеності умовами праці та безпеки персоналу; гарний рівень соціально-психологічного стану в колективі, що сприяє спільній продуктивності та розвитку; але також низький рівень використання діджитал-технологій та автоматизації; є загроза відставання від конкурентів, які активно використовують технології; середній рівень фінансового стану; достатній капітал для фінансування діяльності та інвестування у нові проекти; має низький рівень темпів зростання реалізації продукції через відсутність активної маркетингової діяльності.

Завдяки аналізу діяльності ТОВ “Скай Тревел”, був розроблений профіль полярностей за підприємством - конкурентом, який показав на які показники слід звернути увагу та адаптувати під сучасний туристичний ринок. Згідно з результатами проведених досліджень і складання полярних профілів конкурентів, ТОВ “Скай Тревел” знаходиться практично на одному рівні зі своїм конкурентом, але також має деякі недоліки і переваги.

До недоліків можна віднести ступінь досягнення цілей і рівень ризику, стиль управління, ступінь маркетингової активності, а також стан матеріально-технічної бази. Його перевагами є система контролю якості товарів і послуг, плинність кадрів, фінансові можливості, рівень кваліфікованого персоналу.

РОЗДІЛ 3 ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

3.1 Шляхи удосконалення управління діяльністю туристичного підприємства

У попередньому розділі було проаналізовано ключові показники діяльності ТОВ “Скай Тревел”. Результати дослідження показали, що підприємство має недоліки в управлінні, які не дозволяють їй працювати ефективно, та підвищувати свою конкурентоспроможність.

Для того, щоб розробити рекомендації щодо підвищення ефективності управління компанією, необхідно спочатку визначити основні проблеми, які присутні в управлінні “Скай Тревел” та потребують змін.

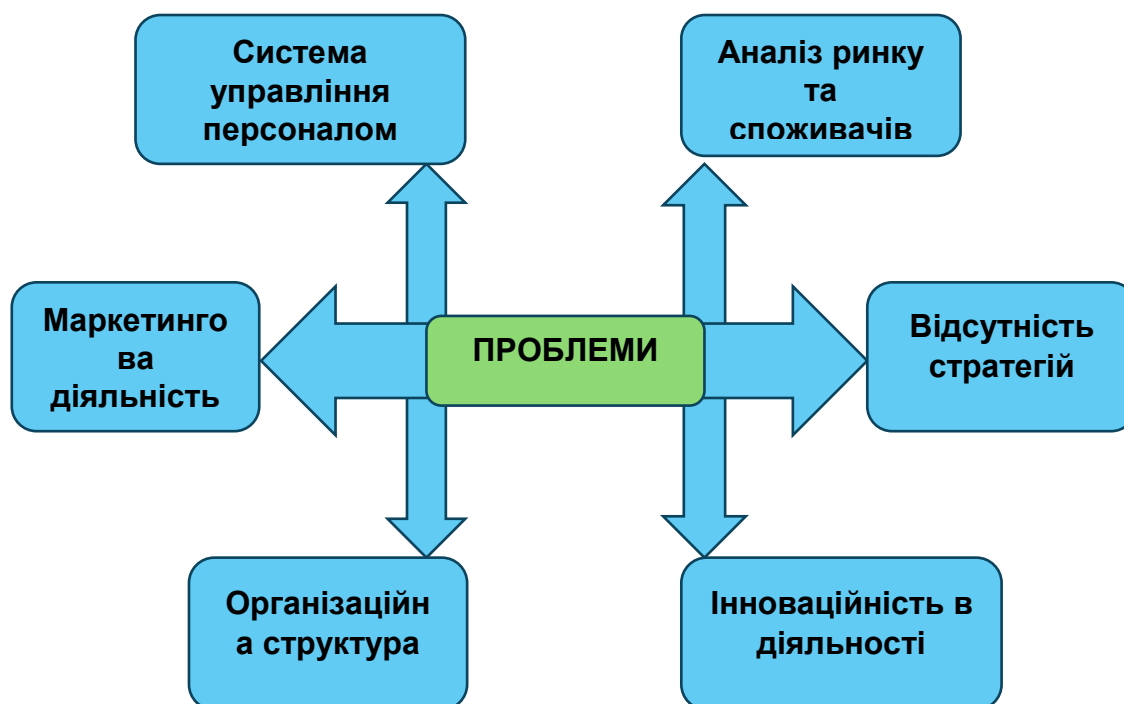


Рисунок 3.1 Напрями діяльності підприємства “Скай Тревел”, що потребують негайних змін

Розроблено автором

Якість людських ресурсів, високий інтелектуальний потенціал та виробнича потужність є найважливішими умовами конкурентоспроможності та

продуктивності. Вони є найважливішими умовами конкурентоспроможності та ефективного виробництва. Тому що нові технології, товари та продукти можуть вироблятися лише там, де потенціал працівників є високим вироблятися лише там, де високий потенціал працівників. Ефективна система управління персоналом дозволяє керівнику створити позитивний клімат в колективі.

Отже, систему управління персоналом, можна покращити завдяки запропонованим напрямам, які наведено в рис. 3.2.



Рисунок 3.2. Напрями вдосконалення системи управління персоналом
ТОВ “Скай Тревел

Розроблено автором

Для того, щоб підприємство могло ефективно вдосконалити ці напрями, запропоную план дій(табл.3.1.), розрахований на річний термін із квартальними перевірками для оцінки результатів прогресу і необхідності коригувань.

Таблиця 3.1.

Програма вдосконалення системи управління ТОВ “Скай Тревел”

Напря́м	Дії	Квартал виконання
Підвищення кваліфікації працівників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опитування працівників для виявлення навчальних потреб 2. Розробка навчального плану 3. Угоди з освітніми установами для навчання та стажувань 	1
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запуск внутрішніх тренінгів 2. Використання онлайн платформ для самоосвіти 3. Система мотивації для учасників 4. Залучення системи навчання з іноземних мов професійного спрямування 	2
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Оцінити ефективність навчань через зворотний зв'язок і покращення робочих показників. 2. Запланувати додаткові тренінги та корекції на основі зворотного зв'язку. 3. Підготовка звіту про ROI (повернення інвестицій) від навчань. 	3-4
Впровадження системи наставництва	<ol style="list-style-type: none"> 1. Визначити критерії та процес відбору наставників. 2. Розробити навчальний курс для наставників. 3. Підготувати промоційні матеріали та провести інформаційну сесію для потенційних наставників і новачків. 	1

Продовження таблиці 3.1.

	<p>Запустити пілотний проект наставництва.</p> <p>Регулярні зустрічі наставників із новачками для обговорення прогресу та проблем.</p> <p>Збір ініціатив від учасників програми для покращення.</p>	2
	<p>Оцінювання результатів програми наставництва.</p> <p>Внесення корективів у програму на основі отриманих даних.</p> <p>Розробка заключного звіту з рекомендаціями для масштабування програми.</p>	3-4
Удосконалення системи підбору персоналу	<p>Аудит існуючих процесів найму та ідентифікація слабких місць.</p> <p>Вибір нових HR технологій для вдосконалення відбору.</p> <p>Розробка нових критеріїв відбору, що відповідають корпоративним цінностям.</p>	1
	<p>Тренінг HR команди спрямований на роботу з новими інструментами.</p> <p>Початок імплементації нових технологій в процес найму.</p> <p>Перші найми за новою системою для оцінки її ефективності.</p>	2
	<p>Оцінка результатів нового підходу до найму.</p> <p>Адаптація процесів на основі зібраного досвіду.</p> <p>Подальше впровадження оптимізованих процедур по всьому підприємству.</p>	3-4

Продовження таблиці 3.1.

Розробка цілей, і стратегій корпоративних цінностей	Збір інформації та думок від співробітників на всіх рівнях. Розробка або перегляд візії, місії та корпоративних цінностей. Проведення внутрішніх семінарів для обговорення та узгодження нових стратегічних напрямків	1
	Формальне введення нових стратегій та цінностей через корпоративні канали. Проходження навчання для керівників, спрямоване на забезпечення підтримки працівників та просування стратегій. Перший звіт про впровадження і перші результати.	2
	Регулярні відгуки від співробітників та корекція стратегій. Заключні збори для аналізу досягнутого прогресу та планування наступного року. Звіт для керівництва з підсумками та подальшими кроками.	3-4

Розроблено автором

Цей план дій передбачає активну участь і залученність всіх рівнів персоналу, від керівництва до нових співробітників, а також регулярну оцінку результатів та готовність до корекцій.

Маркетинг у туристичній галузі відіграє важливу роль, допомагаючи компаніям досягти низки ключових цілей, таких як залучення нових клієнтів, утримання лояльності існуючих клієнтів та покращення загального іміджу бренду компанії. Дослідження діяльності ТОВ “Скай Тревел” показало, що підприємство нині майже не використовує можливості маркетингу. В табл.3.2

зображено запропонований план впровадження маркетингових заходів, для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.2.

Запропонований план маркетингової діяльності для ТОВ “Скай Тревел”
розрахований на 6 місяців

Дії	Вер.	Жов.	Лист.	Груд.	Січ.	Лют.
Створення, і просування сайту	■	■				
Розробка дизайну сайту та соціальних мереж		■				
Створення SMM-стратегії			■			
Запуск таргетованої реклами	■	■	■	■	■	■
Співпраця з інфлюенсерами					■	■
Просування соц.мереж, створення контенту	■	■	■	■	■	■

Розроблено автором

Головним напрямком маркетингової діяльності є SMM. На рис. 3.3. зображена схема початку роботи з інструментами SMM для створення стратегії просування.

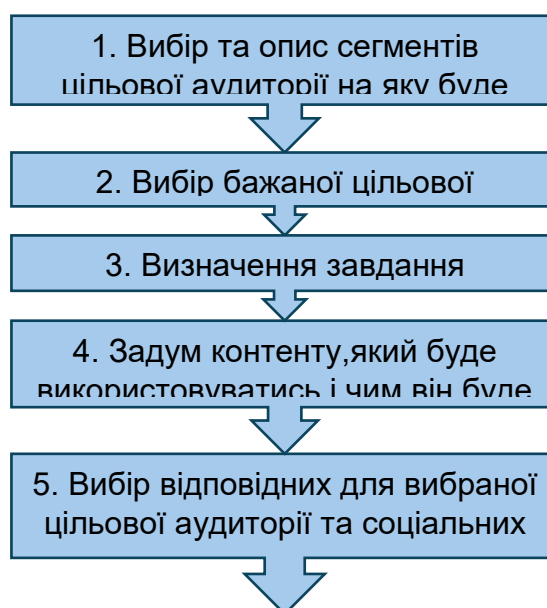


Рисунок. 3.3.Схема роботи з SMM інструментами

Розроблено автором на основі джерела [21]

Для того, щоб була можливість запускати таргетовану рекламу, та активно використовувати всі інструменти таких соціальних мереж як Instagram та Facebook, необхідно створити бізнес-акаунт. Покрокова інструкція його створення зазначена в рис. 3.4.



Рисунок 3.4. Інструкція створення бізнес-акаунта

Розроблено на основі джерела [21]

Покращення організаційної структури на туристичному підприємстві має критичне значення, оскільки це допомагає підвищити ефективність роботи, спрощує управління, поліпшує комунікацію та забезпечує краще обслуговування клієнтів. Важливо, щоб структура була гнучкою, адаптивною та сприяла легкому доступу до управлінських та операційних ресурсів. Тож ось кілька рекомендацій щодо покращення організаційної структури туристичного підприємства “Скай Тревел”:

1. Визначити чіткі ролі та відповідальності для кожного відділу та співробітників. Це допоможе зменшити дублювання обов'язків і конфліктів та забезпечить ефективне та швидке вирішення всіх задач.
2. Запровадити командний підхід до управління проектами.

3. Впровадити систему відкритої взаємодії з керівництвом, для більш адаптивної та швидкої реакції на потреби співробітників та клієнтів.
4. Автоматизувати рутинні процеси, такі як бронювання, облік, звітність для зниження ефективності і зниження помилок.
5. Впровадити CRM-системи для кращого управління взаємодії з клієнтами та персоналізації сервісу.

Зміцнення організаційної структури не тільки покращить внутрішні операції, але й забезпечить кращий сервіс для клієнтів, що є життєво важливим у конкурентному туристичному секторі.

Для того, щоб підприємство мало високу конкурентну позицію, правильно формувало свої стратегії та мало високий прибуток, ТОВ “Скай Тревел” рекомендовано робити регулярний аналіз ринку та споживачів. Ось декілька методів аналізу:

- Збір даних. Використання первинних даних (опитування, інтерв'ю, фокус-групи). Аналіз вторинних даних (звіти дослідницьких агентств, статистичні дані, публікації, індустріальні бази даних).
- Сегментація ринку. Розділення ринку на чітко визначені сегменти за демографічними, географічними, психографічними та поведінковими ознаками.
- Аналіз трендів. Відстеження та аналіз тенденцій, які впливають на індустрію, використання інструментів як Google Trends, звітів аналітичних компаній.
- SWOT-аналіз. Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для вашого бізнесу на основі зібраних даних.
- Конкурентний аналіз. Детальне дослідження основних гравців на ринку для визначення їхніх стратегій, продуктів, маркетингу та ринкової частки.

- Використання аналітичного софту. Інструменти аналітики даних, як Tableau або Microsoft Power BI, для візуалізації та детального аналізу зібраних даних.
- Проведення регулярного і глибокого аналізу ринку та споживачів дозволяє компаніям залишатися на крок попереду конкурентів, адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку, і найголовніше — ефективно задовольняти потреби своїх клієнтів.

3.2. Організаційно-економічне забезпечення впровадження нових управлінських технологій в діяльність «Скай Тревел»

В результаті дослідження підприємства, було також створено приблизні розрахунки грошових коштів, які потенційно можуть бути витрачені на запровадження всіх запропонованих вище заходів, спрямованих на покращення ефективності управління ТОВ «Скай Тревел».

Для ефективного ведення туристичного бізнесу необхідна повна концентрація системи управління персоналом, що дозволяє максимально раціонально використовувати потенціал всіх працівників. Це сприяє значному покращенню координації всіх функцій, пов'язаних з персоналом, та дозволяє розширити спектр завдань управління кадрами. Серед цих завдань – планування та створення системи мотивації колективу, вивчення навичок і здібностей співробітників, управління кар'єрним зростанням, аналіз ринку праці, а також визначення поточних і перспективних потреб персоналу.

Тож, для ТОВ «Скай Тревел», запропоновано впровадити періодичне проходження курсів підвищення кваліфікації співробітників. Вони дозволяють працівникам оновлювати свої знання, освоювати нові технології та підходи, що безпосередньо впливає на підвищення якості обслуговування клієнтів та конкурентоспроможності компанії. Курси підвищення кваліфікації сприяють розвитку професійних навичок, що дозволяє співробітникам ефективніше

виконувати свої обов'язки, а також адаптуватись до змін на ринку. Інвестиції в навчання персоналу є стратегічним кроком для будь-якої туристичної компанії, що прагне досягти успіху і забезпечити високу якість своїх послуг. В таблиці 3.3 запропоновано календарний план проходження курсів.

Таблиця 3.3.

Календарний план проведення навчання та підвищення кваліфікації співробітників ТОВ “Скай Тревел” на 6 місяців

Місяць	Посада	Витрати, тис.грн
Липень	Головний бухгалтер	5000
Серпень	Менеджер з продажу турів	8000
Вересень	Менеджер з бронювання квитків	5000
	Менеджер з організації тур. подорожей	5000
Жовтень	-	0
Листопад	Головний бухгалтер	3000
Грудень	Менеджер з продажу турів	5000
Разом		31000

Розроблено автором

Видатки на фінансування вдосконалення системи управління підприємством наведено нижче.

Таблиця 3.4.

Витрати на фінансування покращення системи управління персоналом на підприємстві ТОВ”Скай Тревел” розраховане на 6 місяців

Витрати	Вартість, грн.
Підвищення кваліфікації працівників	31000
Витрати на корпоративні заходи	25000
Витрати на заробітну плату(нова посада- наставник та HR-менеджера)	200000
Всього	256000

Розроблено автором

Витрати на реалізацію маркетингових заходів зображено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

Витрати на маркетингові заходи

Витрати	Вер	Жов	Лист	Груд	Січ	Лют
Створення сайту	15000	15000				
Розробка дизайну сайту та соц.мереж.		8000				
Створення SMM-стратегії			25000			
Таргетована реклама	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Співпраця з інфлюенсерами					30000	25000
Всього	16500	24500	26500	1500	31500	26500

Розроблено автором

Окремо запропоновано розрахунки для маркетингової стратегії в таких популярних соціальних мережах як Instagram та Facebook.

Таблиця 3.6.

Витрати на Instagram та Facebook на рік

Дії	Опис	Орієнтована вартість, грн.
Створення контенту(послуги професійних фотографів/відеографів)	Створення фото та відео професійного рівня	150000
Співпраця з інфлюенсерами	Співпраця з туристичними блогерами та інфлюенсерами	100000
Менеджмент соціальних мереж(послуги SMM-менеджера)	Використання інструментів соціальних мереж, швидка відповідь на реакції на запити	230000
Загальна вартість		480000

Розроблено автором

В сучасних умовах наявність веб-сайту для будь-якого підприємства – є необхідним атрибутом не заради тенденцій, а для ведення маркетингової

діяльності та для реалізації своїх товарів і послуг. Тож, в роботі було створено та запропоновано макет потенційного сайту для ТОВ “Скай Тревел”

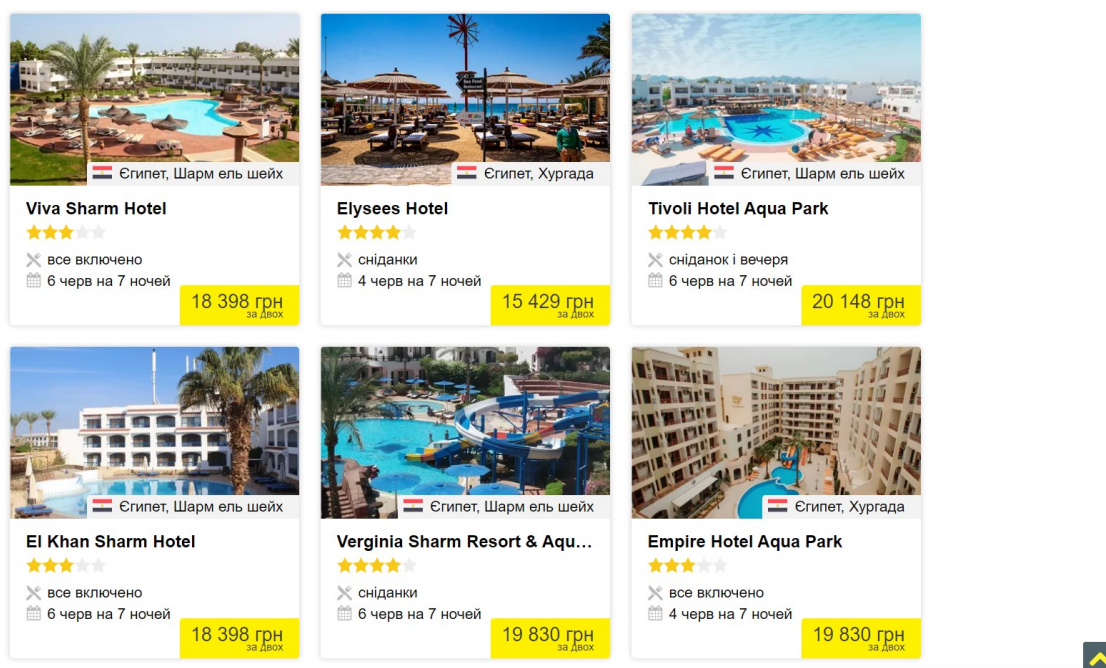


Рисунок 3.5. Запропонований вигляд веб-сайту для ТОВ ”Скай Тревел”

Розроблено автором

Окрім створення сайту, пропонуємо впровадити додаткові маркетингові заходи:

1. Контекстна реклама в пошукових системах: Текстові оголошення, які з'являються за ключовими словами поруч із запитом користувача.
2. Контекстна реклама на тематичних веб-сайтах пошукових систем: Текстові або графічні оголошення, що виводяться на тематичних веб-

сайтах. Тематика визначається пошуковою системою автоматично на основі змісту сайту.

3. Розміщення тематичних статей, новин та довідкової інформації: Публікація на спеціалізованих веб-сайтах.
4. Банерна реклама на тематичних веб-сайтах: Розміщення оголошень у вигляді спливаючих вікон на сайтах різної тематики з потенційною аудиторією споживачів.
5. Текстова реклама на тематичних веб-сайтах: Розміщення коротких інформаційних повідомлень на тематичних сайтах.
6. Реєстрація у тематичних каталогах: Реєстрація в електронних каталогах створює перехресне посилання, що дозволяє користувачам переходити на сайт підприємства при натисканні на посилання.
7. Електронна розсилка рекламної інформації: Відправлення рекламних матеріалів на електронні адреси потенційних споживачів [25].

Важливу роль у формуванні позитивного іміджу компанії відіграють інформаційні системи класу CRM (Customer Relationship Management – управління взаємовідносинами з клієнтами), які забезпечують ефективну орієнтацію на ринок. Ці системи створюють базу клієнтів і стають довгостроковою конкурентною перевагою для туристичної фірми.

CRM-система надає можливість інтеграції та максимального використання всіх джерел даних про існуючих та потенційних клієнтів. Результатом впровадження такої системи стає підвищення конкурентоспроможності туристичної фірми та зростання прибутку. Правильно побудовані відносини, засновані на персональному підході до кожного клієнта, дозволяють залучати нових клієнтів і підвищувати лояльність наявних. Для ТОВ “Скай Тревел” запропоновано впровадити в свою діяльність таку українську SRM-систему як SendPulse. Український сервіс SendPulse пропонує комплекс інструментів для автоматизації маркетингу та вдосконалення комунікації з клієнтами. CRM від SendPulse підходить для малого та середнього бізнесу у різних сферах: послуги,

освіта, перевезення, сільське господарство, туризм, виробництво, торгівля та багато інших. Система відрізняється своєю зручністю та простотою використання, що робить її доступною навіть для новачків [22].

Використання CRM-систем, таких як SendPulse, є надзвичайно важливим для бізнесу. Вони дозволяють ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами, збільшуючи їхню лояльність та задоволеність. CRM-системи автоматизують рутинні процеси, що дозволяє зосередитись на стратегічних завданнях і прийнятті важливих рішень. Крім того, вони забезпечують глибокий аналіз даних про клієнтів, що сприяє більш персоналізованому підходу та покращенню маркетингових кампаній.

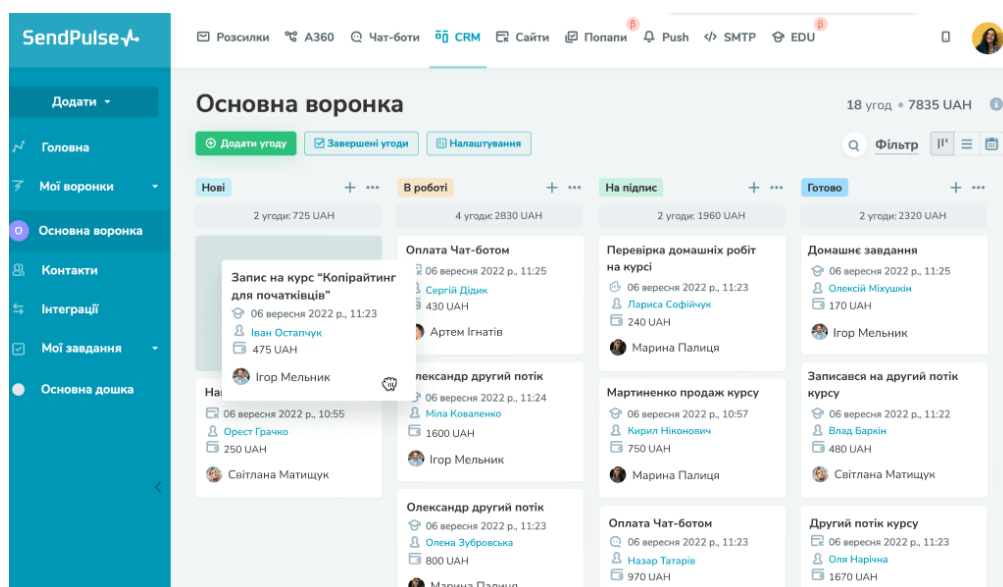


Рисунок 3.6 Інтерфейс CRM-системи Send.Pulse

Останнім часом все більшою популярністю користуються спеціальні програми для автоматичного спілкування з користувачами - чат-боти. Вони можуть бути підключені до різних платформ для спілкування, таких як Facebook Messenger, Telegram, WhatsApp, Viber. Актуальність використання чат-ботів у туристичній сфері обумовлена швидкими та глибокими змінами в підходах, якими мандрівники шукають та планують свої подорожі. Чат-боти стають невід'ємною частиною цього еволюційного процесу, надаючи ряд значних переваг.

Для ТОВ "Скай Тревел" пропонуємо скористатись функціоналом чат-ботів та впровадити їх в свою діяльність. Туроператори та тургентства можуть використовувати чат-ботів для спілкування з клієнтами, надання інформації про готелі, екскурсії та інші послуги, бронювання турів та квитків, а також для збору зворотного зв'язку та відгуків.

Основна перевага чат-ботів у туристичній галузі - це можливість надати клієнтам індивідуальне обслуговування та оперативну підтримку 24/7. Вони дозволяють підприємствам збільшити конверсію та покращити відносини з клієнтами, що в свою чергу призводить до збільшення прибутку та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Для створення чат-ботів пропонуємо скористатись послугами компанії GERABOT. Підписка на сервіс тривалістю один рік коштує на момент створення роботи 172\$ [23].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

В третьому розділі було зазначено, що за результатами дослідження було виявлено певні недоліки в управлінні підприємством ТОВ “Скай Тревел” та запропоновано дії, які допоможуть підприємству вийти на новий рівень конкурентоспроможності.

Проаналізувавши діяльність підприємства було визначено проблеми, які потребують змін. До них відносяться: система управління персоналом; маркетингова діяльність; організаційна структура; відсутність стратегії; інноваційність в діяльності підприємства.

На основі аналізу проблем, було запропоновано напрями вдосконалення системи управління підприємством, до яких входять: постійне підвищення кваліфікації; впровадження системи наставництва; розробка цілей та системи корпоративних цінностей; вдосконалення системи підбору персоналу; та впровадження інноваційних технологій.

Аналіз ринку та споживачів є критично важливим аспектом стратегічного планування для будь-якого бізнесу, особливо в туризмі. Він дозволяє підприємству, бути конкурентоспроможним і відповідати на зміни попиту та переваг споживачів. Для ТОВ “Скай Тревел” було запропоновано періодично аналізувати стан ринку та запитів споживачів, для покращенні своєї адаптивності до змін та кращого розуміння того, які туристичні продукти є актуальними у наш час.

В роботі запропонована програма вдосконалення системи управління та план маркетингової діяльності для ТОВ №Скай Тревел”, розрахований на 6 місяців. Зазначено, що головним напрямком вдосконалення маркетингової діяльності для підприємства є SMM. Тож, була показана схема початку роботи з інструментами SMM для створення стратегії просування. Важливим елементом просування є таргетована реклама, тож було показана покрокова інструкція її налаштування.

Управління персоналом є критично важливим для ефективності будь-якого підприємства, а в туристичній індустрії це ще більш актуально через високу залежність від якості обслуговування та клієнтського досвіду. Для ТОВ "Скай Тревел" запропоновано календарний план проведення навчання для співробітників строком 6 місяців. Витрати на виконання запропонованого плану складають 31 тис.грн на 6 місяців.

Ефективна маркетингова діяльність є ключовим елементом успіху в туризмі, оскільки вона дозволяє привертати нових клієнтів, підтримувати лояльність існуючих і покращувати загальний імідж бренду. Для "Скай Тревел", як показало дослідження, потрібно взяти ряд заходів для покращення маркетингової політики. Було запропоновано такі маркетингові інструменти, як створення сайту та соціальних мереж, розробка їх дизайну, Створення SMM-стратегії, співпраця з блогерами, використання можливостей таргетованої реклами та залучення SMM-менеджера для створення контенту. Прогнозовані витрати на ці маркетингові заходи склали 127 тис.грн на 6 місяців. А витрати на просування соціальних мереж Instagram та Facebook на рік складають 480000. Впровадження цих заходів допоможуть ТОВ "Скай Тревел" знайти своїх потенційних клієнтів, збільшити обсяг продажей та підвищити свій рівень конкурентоспроможності на ринку.

Створення власного сайту є невід'ємною частиною роботи туристичних підприємств, тож було запропоновано макет вигляду головної сторінки веб-сайту для ТОВ "Скай Тревел".

CRM (Customer Relationship Management) системи для туроператорів є важливим інструментом для ефективного управління відносинами з клієнтами та оптимізації бізнес-процесів. Вони допомагають зберігати всю інформацію про клієнтів в одному місці, відстежувати їхній взаємодії з компанією, а також аналізувати ці дані для підвищення ефективності маркетингу та продажів. Для ТОВ "Скай Тревел" запропоновано використати українську CRM-систему SendPulse.

Було запропоновано створити власні чат-боти в комунікаційних соціальних мережах. Чат-боти - це не лише ефективний засіб комунікації з клієнтами, а й потужний інструмент для розвитку бізнесу у будь-якій галузі, зокрема в туристичній індустрії. Вони дозволяють підприємствам створювати персоналізовані рекламні кампанії, швидко відповідати на запитання клієнтів та автоматизувати багато рутинних процесів. Для створення чат-боту можна скористуватись послугами GERABOT.

ВИСНОВКИ

В ході дослідження було розглянуто підходи до визначення поняття “управління” відомими науковцями та через призму визначень від різних авторів, стає очевидною різноманітність підходів та аспектів цієї концепції. Варто відмітити, що деякі з цих визначень особливо резонують з сучасністю, відображаючи найновіші тенденції та реальність сучасного управління в бізнес-середовищі.

Зазначено особливості управління туристичними підприємствами та проблеми, які безпосередньо впливають на діяльність підприємств. До проблем управління туристичними підприємствами відносяться мала кількість інвестицій в туристичний бізнес, не дуже сприятливі умови для розвитку туристичних підприємств, проблеми з реєстрацією та отриманням документів для підприємств, велика кількість податків, інтенсивна конкуренція, та низька купівельна спроможність населення. Проблеми та особливості управління вимагають від керівників туристичного підприємства оперативно реагувати на зміни ринку та попиту, та передбачати майбутні тренди на інноваційні підходи до управління.

Сучасні технології управління туристичними підприємствами включають в себе широкий спектр інструментів та підходів. Це інформаційні системи для автоматизації бізнес-процесів, сервіси онлайн-бронювання, аналітичні інструменти для прогнозування попиту та поведінки клієнтів, маркетингові платформи для просування послуг, а також екологічні технології для забезпечення сталого розвитку. До інновацій в туристичній індустрії відносяться: продуктові інновації, управлінські, сервісні, технологічні. Впровадження інноваційних підходів управління також має свої особливості. Під час їх впровадження можуть виникнути непередбачувані наслідки, конфлікт завдань, вимагає великої трудомісткості та творчого характеру, можуть також з'явитись бар'єри, що ускладнюють впровадження.

Поведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Скай Тревел». Туристична компанія «Скай Тревел» була заснована в 2012 році в місті Донецьк. У 2014 році підприємство переїхало до Києва, де в 2016 році отримало ліцензію на здійснення туроператорської діяльності по формуванню, просуванню та реалізації туристичного продукту. Юридична адреса компанії: м. Київ, вул. Січових Стрільців 79, оф.1, 04050. Директором є Корф Валентина Олександрівна. Поштова адреса підприємства: skytravel.kiev@gmail.com. Організаційно-правовою формою господарювання «Скай Тревел» є ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю). Визначено основні види та функції підприємства та те, що підприємство має багато партнерів в інших країнах. Було сформовано SWOT-аналіз ТОВ «Скай Тревел», та визначено сильні та слабкі сторони підприємства, його можливі загрози та можливості. Це дослідження дало можливість сформулювати чітке розуміння становища підприємства, визначено з якими труднощами воно стикається.

Було проаналізовано процес управління підприємства, визначено, що має класичну модель організаційної структури, зазначено переваги та недоліки такої структури. Було проаналізовано та зазначено функціональні зони та обов'язки на підприємстві та визначено коефіцієнт повноти охоплення функцій. Проведене дослідження показало нам, що менеджер з організації подорожей та менеджер з бронювання квитків мають найвищий рівень повноти охоплення функцій. А ось головний бухгалтер (88%) та менеджер з продажу турів (81%) та їх керівництво мають проаналізувати доцільність всіх функцій, та провести корективні заходи для покращення цього показника. Було проведено дослідження, яке показало яку систему мотивування співробітників використовує ТОВ «Скай Тревел», та надано їй оцінку.

Вимірювання результативності управління підприємством, дозволило зробити такі висновки. Проведено аналіз динаміки основних показників діяльності підприємства, який показав, що майже всі показники в 2023 році, в порівнянні з 2022 зросли, та мають тенденцію до покращення. Аналіз динаміки

та структури активів ТОВ “Скай Тревел” також показав тенденцію покращення. Було проаналізовано показники фінансового стану, та визначено, що воно перебуває на прийнятному рівні, підприємство має змогу стабільно існувати та вкладати в розвиток. Завдяки аналізу діяльності ТОВ “Скай Тревел”, було розроблено профіль оцінки показників результативності управління, визначено його слабкі сторони, які потребують покращення. На завершення аналізу результативності, було зроблено порівняння ТОВ “Скай Тревел” з підприємством конкурентом “Аккорд Тур”, та створено профіль полярності, який показав, що підприємства знаходяться приблизно на одному рівні.

В роботі було розроблено шляхи удосконалення управління туристичним підприємством, до який входять: постійне підвищення кваліфікації, впровадження системи наставництва, вдосконалення системи підбору персоналу, розробка цілей та місій підприємства. Для того, щоб підприємство мало змогу покращити свій стан конкурентоспроможності, було запропоновано план маркетингової діяльності, який розрахований на 6 місяців. Для покращення організаційної структури, було запропоновано визначити чіткі цілі та завдання для кожного співробітника, впровадити командний підхід до управління, автоматизувати рутинні процеси, впровадити CRM-системи, для кращої взаємодії з клієнтами.

Також в роботі було вказане організаційно-економічне обґрунтування процесу впровадження нових управлінських технологій в діяльність ТОВ “Скай Тревел”. Запропоновано календарний план проведення навчання для співробітників ТОВ “Скай Тревел”, розрахований на 6 місяців. Витрати на підвищення кваліфікації для всіх працівників склав 31 тис.грн. Інші витрати на вдосконалення системи управління персоналом склали 225 тис.грн. Система маркетингових заходів також потребує значного покращення. Тож, на запропоновані маркетингові дії, строком виконання 6 місяців підприємству знадобиться 127 тис.грн. Окремо було запропоновано розрахунки витрат на соціальні мережі, такі як Instagram та Facebook, які включають в себе витрати на

створення професійного контенту, співпрацю з інфлюенсерами, та використання послуг SMM-менеджера. Загальна вартість витрат, розрахована на один рік, складає 480 тис.грн.

В роботі також розроблено та запропоновано потенційний вигляд веб-сайту для ТОВ “Скай Тревел”, запропоновано також впровадити використання CRM-системи SendPulse, а також створити чат-боти, за допомогою сервісу GERABOT. Це допоможе значно покращити та пришвидшити комунікацію з клієнтами.

Отже, впровадження сучасних технологій управління може суттєво підвищити ефективність та конкурентоспроможність туристичного підприємства. Запропоновані в роботі заходи дозволяють автоматизувати бронювання, виставлення рахунків та управління запасами, що зменшує кількість людських помилок та звільняє час співробітників для виконання більш стратегічних завдань. Покращення обслуговування клієнтів є ще одним ключовим аспектом. Використання чатботів та штучного інтелекту дозволить забезпечити цілодобову підтримку клієнтів, швидко відповідати на їхні запитання та вирішувати проблеми. AI-алгоритми аналізують поведінку клієнтів і пропонують персоналізовані рекомендації. CRM-системи зберігають та аналізують дані про клієнтів, що дозволить краще розуміти їхні потреби та надавати індивідуалізовані послуги. Підвищення доходів та рентабельності підприємства також можливе завдяки впровадженню сучасних технологій. Цифровий маркетинг, соціальних мереж та контекстної реклами, дозволяє ефективно досягати цільової аудиторії, збільшуючи кількість бронювань та продажів. Аналітика даних допомагає виявляти тренди та вподобання клієнтів, що сприяє створенню більш ефективних маркетингових стратегій та покращенню продуктів та послуг.

Тож, впровадження сучасних технологій управління допомагає туристичним підприємствам підвищити ефективність своєї роботи, покращити

обслуговування клієнтів, збільшити доходи та забезпечити конкурентні переваги на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Management. Authors. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Edition. 3, illustrated. Publisher. Harper & Row, 1988. ISBN. 0063504634, 9780063504639.
2. Домінік Ру, Даніель Сульє. Управління. Переклад Тамари Мусієнко та Ірини Реслер. — К.: Основи, 1995. — 442 с.
3. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. — Ч. 1. — Історія менеджменту. Теорія організацій: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / [О. В. Баєва, Л. В. Лазоренко, Н. І. Новальська та ін.]; за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. — К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. — 336 с. — Бібліогр.: с. 329–335.
4. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
5. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с
6. Drucker, P. (2007). The Practice of Management (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080942360>
7. Тейлор Ф. В. Принципи наукового менеджменту. URL: <https://infotour.in.ua/tailor.htm>
8. Файоль, А. (1916). Адміністративне управління та загальний менеджмент. Париж: Дюнод. URL: <https://archive.org/details/administrationin0000fayo>
9. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка : Дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції : пер. з англ. / Г. А. Саймон. – Вид. переробл. і доповн. числен. заув. авт. – К. : АртЕк, 2001. – 392 с
10. Мінцберг, Генрі (2018). Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією (українською) . К.: Наш Формат. с. 408. ISBN 978-617-7552-61-0. (переклад — Роман Корнута)

11. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. – Суми : Університетська книга, 2019. – 864 с.
12. Дідур Г. І. Впровадження сучасних інноваційних технологій в управління підприємствами / Г. І. Дідур, А.Б. Стратан // Сучасний менеджмент в агробізнесі: проблеми та рішення: зб. тез доп. міжвуз. наук.-практ. інтернет-конф. за міжнар. участю (Одеса, 24 червня 2019 р.) / ОДАУ. - Одеса, 2019. - С. 130-134.
13. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2020 Том 3 № 2 с.195-208.
14. Місюров А. В. Інформаційні системи і технології в обліку (для студентів 4-5 курсів денної і заочної форм навчання спеціальності 8.050106 «Облік і аудит»): навч. посібник. Харків : ХНАМГ, 2007. 80 с
15. Основи менеджменту: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова.– Електронні текстові дані (1 файл: 560 КБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.166 с.
16. Морозов, Д., Домашенко, С., & Каптюх, Т. (2023). ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ. Економіка та суспільство, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-15>
17. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери / Л. А. Дяченко // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2012. - Вип. 1. - С. 217-224. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_1_36
18. Офіційний сайт «Скай Тревел» м.Київ. URL:<http://sky-travel.com.ua/>

19. SWOT-важливий аналіз в бізнесі. Школа бізнесу «НОВА ПОШТА». URL: <https://online.novaposhta.education/blog/swot-vazhlij-analiz-v-biznesi>
20. Основи менеджменту: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів /О.В.Баєва, Згалат-Лозинська Л.О, Фетісова Н.І. – К.: 2008. - 599 с.
21. SMM-маркетинг: що це таке і як робити маркетинг в соціальних мережах. URL: [SMM-маркетинг: що це таке і як робити маркетинг у соціальних мережах – Elit-Web](#)
- 22.Українські SRM-системи, що варті уваги. URL: <https://inweb.ua/blog/ua/ukrainskie-crm-sistemy-dostoyne-vnimaniya/>
- 23.Прайс сервісу створення чат-ботів GERABOT URL: <https://gerabot.com/prices>
- 24.Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. – 264 с.

ДОДАТКИ

Додаток А.



МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ
(Мінекономрозвитку)

НАКАЗ

05.11.2018№ 1615

Київ

Про видачу ліцензії товариству
з обмеженою відповідальністю
"ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ
"СКАЙ ТРЕВЕЛ"

Відповідно до частини сьомої статті 13 Закону України "Про ліцензування видів господарської діяльності"

НАКАЗУЮ:

Видати товариству з обмеженою відповідальністю "ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ "СКАЙ ТРЕВЕЛ" (вул. Січових Стрільців, 79, м. Київ, 04050, ідентифікаційний код юридичної особи 39342792) ліцензію на право провадження туроператорської діяльності.

Розрахункові реквізити для внесення плати за видачу ліцензії:

рахунок отримувача – 34311896011652;

отримувач коштів – УК у Шевчен.р-ні/Шевченк.р-н/22011800;

код отримувача згідно з ЄДРПОУ – 37995466;

банк отримувача – Казначейство України (ЕАП);

код банку отримувача (МФО) – 899998.

Заступник Міністра
4501

М. І. Тітарчук