

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та управління  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**Кваліфікаційна робота**  
**ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНО-  
УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма «Менеджмент»,

Виконав  
студент групи МЕН-41  
Назар КОЛОДІЙ

**ТЕРНОПІЛЬ -2023**

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні засади формування та розвитку організаційно-управлінських структур підприємства	
1.1. Сутність та завдання організаційно-управлінської діяльності на підприємстві	
1.2. Особливості побудови та розвитку організаційно-управлінських структур на підприємствах	
Висновки до розділу 1.	
Розділ 2. Аналіз та оцінка процесу формування та розвитку організаційно-управлінської структури досліджуваного підприємства	
2.1. Аналіз стану та проблем організаційної побудови досліджуваного підприємства в процесі реалізації його місії	
2.2. Оцінка процесу адміністрування організаційно-управлінської діяльності на підприємстві	
Висновки до розділу 2.	
Розділ 3. Напрямки удосконалення формування та розвитку організаційно-управлінських структур підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища	
Висновки	
Список використаних джерел	
Додатки	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Проблеми ефективності виробництва і організації управління діяльністю підприємства стоять на першому місці в сучасних умовах української економіки. Так як система організаційно-управлінської діяльності дозволяє виявити невикористані ресурси, збільшити синергетичний ефект системи управління на підприємстві і тим самим створює передумови для підвищення продуктивності праці. Даній проблемі присвячено багато наукових досліджень.

Розробка моделі з впровадження новітніх систем менеджменту в практику українських підприємств дозволяє розкрити більш широкі можливості для вдосконалення і розвитку підприємства на основі власних, насамперед адміністративних ресурсів. У найбільш загальному вигляді вдосконалення процесу управління підприємством передбачає орієнтацію на досягнення довгострокових конкурентних переваг, здійснення маркетингових досліджень, інноваційну діяльність, спрямовану на диверсифікацію виробництва, стимулювання ефективної діяльності персоналу з метою підвищення продуктивності праці.

Значний внесок у дослідження проблем організації управлінської діяльності в системі адміністративного менеджменту різних галузей зробили такі науковці як О. В. Бабич, В. Савчук, М.Мальська, О.Бородіна, Т. Морозова, А. Мельник, О.Дудкіна, Н. Кривокульська, М. Шкільняк та ін. Проте, дослідженню даного питання в підприємствах, зокрема, сфери туризму в сучасних умовах доцільно приділити більше уваги.

**Об'єкт дослідження** – процес формування та розвитку організаційно-управлінських структур підприємства.

**Предмет дослідження** – теоретичні та методичні положення щодо застосування методів формування та розвитку організаційно-управлінських структур підприємства.

**Метою роботи** є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення механізмів формування та розвитку

організаційно-управлінських структур підприємства. Для реалізації зазначеної мети необхідно реалізувати такі **завдання**:

- охарактеризувати сутність та завдання організаційно-управлінської діяльності на підприємстві;
- визначити особливості побудови та розвитку організаційно-управлінських структур на підприємствах;
- проаналізувати організаційно-управлінську структуру досліджуваного підприємства в процесі реалізації його місії;
- оцінити процес адміністрування організаційно-управлінської діяльності на підприємстві;
- обґрунтувати напрямки удосконалення формування та розвитку організаційно-управлінських структур підприємств сфери туризму в умовах динамічного зовнішнього середовища.

**Практична значущість** обумовлена тим, що результати, отримані автором можуть бути рекомендовані для практичного впровадження в підприємствах сфери туристичного обслуговування.

## РОЗДІЛ 1.

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Сутність та завдання організаційно-управлінської діяльності на підприємстві**

Сучасні умови розвитку підприємництва, необхідність активної підтримки різних видів економічної діяльності, зумовлені проблемами воєнного стану та оновлення національної економіки в повоєнний період, вимагають посилення уваги практиків та науковців до удосконалення процесів управління сучасним підприємствами. Основною метою управління організаціями та підприємствами різного галузевого спрямування та форм власності чи організації діяльності, як правило, визначають – розроблення, обґрунтування і прийняття рішень, необхідних для дієвого, ефективного та раціонального їх функціонування загалом, конкретних структурних підрозділів (відділів), окремих груп працівників чи посадових осіб, а в подальшому – застосування спеціальних управлінських методів та моделей управлінських дій, необхідних для ліквідації виявлених порушень чи відхилень на певних етапах управлінського циклу.

Вирішенню цих завдань сприятиме дотримання керівним складом організації (їх адміністративно-управлінським персоналом) таких вимог: оперативність прийняття рішення, швидка пристосовуваність до нових соціально-економічних умов чи вимог технологічного циклу (техніко-технологічного процесу), раціональне використання ресурсів, поліпшення якості діяльності, продукту або послуги, оцінювання витрат ресурсів та вироблення спеціальних стратегій управління ресурсами, поліпшення процесу логістики, постачання та ресурсного забезпечення, підвищення продуктивності та результативності управлінської діяльності.

Зокрема, в науковій літературі існують різноманітні підходи до визначення сутності організаційно-управлінської діяльності в загальній системі

менеджменту, а саме: сутнісний, функціональний, процесний (технологічний), комунікаційний, соціальний та ін. Зокрема, як визначає Велешук С.С., з точки зору функціонального підходу, «менеджмент – це сукупність процесів планування, організації, мотивації і контролю, спрямований на те, щоб сформулювати і досягти цілі організації через інших людей. Менеджмент розглядається як форма практичної діяльності, що пов'язана з процесом прийняття рішень щодо найкращого використання ресурсів (капіталу, матеріалів та людей), з метою досягнення запланованих завдань, що забезпечують постійний розвиток організації» [5].

Сучасні науковці виділяють менеджмент також як спеціальну функцію соціального управління, так як здійснюючи її, менеджери забезпечують одержання результатів, що відповідають цілям підприємства, його стратегії та місії, а також і одночасно – створюють умови для ефективної праці зайнятих працівників чи посадових осіб, які, одночасно, є основним ресурсом організації.

Такими науковцями як Новіков Б.І., Круш П.В. менеджмент розглядається як сукупність певних управлінських структур, як органи або апарат управління. Тобто, «менеджмент – це особа або група осіб, що утворили специфічний орган або апарат управління, що відповідає за вивчення, аналіз і формулювання цілей, і ініціює відповідні дії в інтересах організації» [29].

Якщо відштовхуватись від системного бачення та процесного підходу до управлінської діяльності в організації, то також часто вживаним і лаконічним можна вважати таке визначення менеджменту: «сукупність процесів реалізації таких найбільш загальних функцій управління як планування, організація, мотивація і контроль, а також пов'язаних з ними процесами прийняття управлінських рішень та комунікації, що спрямовані на формування і досягнення цілей організацій» [45].

Саме тому, всі організаційно-управлінські процеси, що відбуваються в сучасних організаціях, що прагнуть використати свої конкурентні можливості, зайняти нові сегменти ринків, забезпечити економічні результати та соціальну підтримку своїх працівників, повинні включати різноманітні сфери та

технології менеджменту, як от – стратегічний, операційний, фінансовий, маркетинговий, ситуативний, адміністративний менеджмент.

Зокрема, фахівці-управлінці та науковці пропонують вичленовувати адміністративний менеджмент і розглядати його як «управлінську діяльність, що передбачає встановлення, підтримку штатних параметрів функціонування організації шляхом чіткої формалізації, суворої регламентації, контролю і регулювання діяльності трудового колективу що направлена на вирішення зовнішніх завдань, досягнення цільових орієнтирів, забезпечення стійкості організації в зовнішньому середовищі» [46].

Для сучасних підприємств та організацій він повинен включати в себе такі методи організаційно-управлінської діяльності, як: координації, комунікації та поширення інформації, планування, регламентування, встановлення стандартів ефективності та якості, оцінювання виконавців та вплив на них, а також обробка відповідної інформації щодо діяльності підприємства на ринку, чи його окремих сегментах (територіях, видах діяльності та ін.).

Одним із головних завдань забезпечення управлінського процесу на підприємстві та його організування є формулювання мети, для досягнення якої функціонує й розвивається дане підприємство як цілісна система. Необхідно наголосити, що визначення мети – це першопочатковий момент в діяльності менеджера, особливо в умовах реформування національної економіки, перед усім, в умовах повномасштабного вторгнення росії. Тому, для успішної організації та діяльності підприємства в час очікуваної повоєнної відбудови важливо визначати його: місію та мету, візію діяльності; наявні ресурси та комплексні виробничі та економічні потужності; категорії споживачів послуг, рівень їх платоспроможного попиту; спеціальні управлінські механізми надання послуг чи/та виробництва товарів, адекватні можливі дії реагування на вплив чинників екзо- та ендогенного характеру та ін.

Важливо зазначити, що реалізація стратегій розвитку галузей та секторів національної економіки, окремих підприємств, зокрема, можлива на основі

удосконалення організування діяльності її управлінського апарату, який за своєю суттю є керівним складом, адміністративною службою підприємства

Сучасні підприємства, організовуючи свою діяльність, опираються на певну групу принципів, що відображають динамічні процедури управління і розглядаються в якості основних правил організаційної побудови та опису та подальшого регламентування процесів адміністративного управління.

До таких принципів організаційно-управлінської діяльності на підприємствах належать (табл.1.1.):

Таблиця 1.1.

### Принципи організаційно-управлінської діяльності підприємства

№ з/п	Принцип	Сутнісне розуміння принципу
1	<b>Керованість</b>	Організація процесу управління повинна забезпечувати максимально можливу керованість. Категорія «керованість» - це якісна характеристика процесу управління. Система керована, якщо в заданий час досягає ланцюга управління і укладається при цьому в обмеження по ресурсах. Ступінь керованості визначається співвідношенням керованих і некерованих процесів у системі адміністративного менеджменту
2	<b>Цільова орієнтація</b>	Процес управління повинен бути орієнтований не на усунення збурюючих впливів, а на досягнення поставлених цілей. Мета повинна бути організаційним чинником процесу управління. Для цього необхідно організаційне оформлення цільових установок процесу управління, їх використання в якості критеріїв оцінки, контролю, стимулювання і т. д.
3	<b>Адаптивність</b>	Організація процесу управління повинна забезпечувати всебічне врахування існуючих умов діяльності, зовнішніх та внутрішніх чинників
4	<b>Ритмічність</b>	Організація процесу управління адміністративного персоналу організації повинна забезпечувати рівномірність розподілу робіт по його етапах і по ланках системи управління. Це забезпечує ритмічність процесу управління.
5	<b>Безперервність</b>	Відповідно до потреб процесу адміністративного управління – забезпеченням його послідовності, безперервності, циклічності, ритмічності і т.д., має бути організоване належне інформаційне забезпечення управлінської діяльності.
6	<b>Обґрунтована необхідність</b>	Необхідно прагнути до раціонально можливого спрощення процедурної частини при організації процесу управління, тобто потрібно дотримуватися принцип обґрунтованої необхідності відповідних процедур, їх організаційної значущості



Якщо зосереджуватись на проблематиці формування адекватних сучасним реаліям організаційних побудов (оргструктур) підприємств, то доцільно вказати наступне. Кожна організація за своєю будовою може мати кілька ієрархічних рівнів управління в залежності від сектору функціонування, відповідальності, складності та характеру вирішуваних завдань. А саме: «вищий рівень управління визначає цілі, стратегію, плани роботи всього підприємства (організації). Середній рівень управляє окремими функціями діяльності організації. Нижчий рівень управління організовує роботу виробничих процесів, забезпечує виконання оперативних планів, графіків випуску і реалізації продукту (послуги) певної якості» [11].

Організаційно-управлінська діяльність підприємства є, на думку Васиної А.Ю. та Кривокульської Н.М., тим інструментом менеджменту, що дозволяє йому досягати визначених цілей максимально ефективним способом. Адже, щоб якомога ефективніше досягти поставлених цілей, потрібне розуміння того, що організацією можна управляти систематизовано. Зокрема, організування в управлінській діяльності має в своїй основі згоду керівника та інших працівників (або організаційних структурних підрозділів) на виконання кожним працівником (чи структурним підрозділом) визначеної частини діяльності чи виконуваної роботи.

Цю адміністративну функцію здійснює керівник підприємства, а також вищий ієрархічний склад адміністративного апарату, засобами аналізування, обговорення, погодження і напрацювання спільної думки при підготовці і прийнятті управлінських рішень. Це означає, що «організаційно-розпорядчі документи (регламент, положення, накази, розпорядження тощо) повинні бути узгоджені посадовими особами, яких стосується їх зміст. Також узгодження може означати координацію діяльності в процесі спільної праці між окремими структурними підрозділами, ланками, посадовими особами організації. Вона забезпечується формуванням інформаційно-комунікаційної системи, прийняттям колективних рішень, створенням координаційних органів і таке інше» [29].

Відповідно, управлінський апарат підприємства – це керівний (адміністративно-управлінський) склад організації у різних сферах виробничо-господарської, економічної і соціально-комунікативної діяльності. Саме адміністрація підприємства несе відповідальність за результати його роботи згідно з чинним законодавством і повинна забезпечувати виконання завдань та функцій очолюваного нею підприємства.

Управлінський апарат підприємства, що діє в межах відповідно сформованої та затвердженої сукупності нормативних правил, та одночасно – організаційно-розпорядчих документів, покликаний виконувати певні (загальні та спеціальні) владні повноваження лише в межах конкретного підприємства, яке очолює її керівник (або власник майна підприємства, якщо це є комерційна структура).

В наукових джерелах наголошується, що в основі діяльності організаційно-управлінських структур підприємств лежить функціонування адміністративних органів та їх різновидів. Тобто, «адміністративний орган виступає як системоутворюючий елемент організаційної структури управління, який пов'язаний із формуванням і реалізацією управлінського впливу» [30].

Проводячи наше дослідження, ми вияснили, що організаційна структура управління підприємством розглядається в практиці сучасного менеджменту як упорядкована сукупність структурних підрозділів підприємства, що формують його ієрархічні рівні управління за функціональним та технологічним (лінійним чи процесним) підходами, їх системні взаємозв'язки і взаємозалежності, та забезпечують стабільне та результативне керівництво підприємством.

Організаційно-управлінська структура є особливою на кожному підприємстві.

До складу організаційно-управлінської структури підприємств переважно належать певні елементи, що функціонують в напрямку реалізації цілей підприємства та забезпеченні результативного та ефективного його функціонування (рис.1.1.).



Рис.1.1. Модель організаційно-управлінської системи підприємства

Таким чином, організаційно-управлінська діяльність адміністративного апарату підприємства є провідною, головною серед інших видів діяльності, тому що є «свідомо здійснюваною людською діяльністю, спрямованою на ефективне функціонування здійснюваних робіт (індивідуальною або

колективною), з метою досягнення тих або інших цілей, вирішення відповідних завдань, виконання функцій» [30].

## **1.2. Особливості побудови та розвитку організаційно-управлінських структур на підприємствах**

Важливим елементом організаційно-управлінської діяльності підприємства є чітке визначення стратегії організації та цілей, завдань та принципів управлінської роботи. Як ми зазначали в попередньому пункті роботи, розроблювана адміністративним персоналом стратегія функціонування підприємства має враховувати як специфіку її діяльності, так і вплив внутрішнього та зовнішнього середовища. Це, відповідно, має відбиватись і на побудові організаційної структури підприємства, так і на складі та функціях його посадових осіб, відповідальних за різноманітні сфери менеджменту.

Враховуючи сукупність та сформовану стійкість функціонально-комунікативних зв'язків між усіма елементами організаційно-управлінської структури підприємства, що включає: підрозділи (структурні ланки), посадові особи, працівників цих підрозділів, набір тих вмінь та навичок, якими вони повинні володіти, визначений відповідними нормативним документами ступінь їх повноважень та відповідальності, рівні їх ієрархічної підпорядкованості та складність і масштаб функціонального навантаження, на підприємствах формуються різноманітні види організаційно-управлінських структур.

Різновиди та характерні ознаки організаційно-управлінських структур підприємств можуть бути представлені на (рис.1.2.).

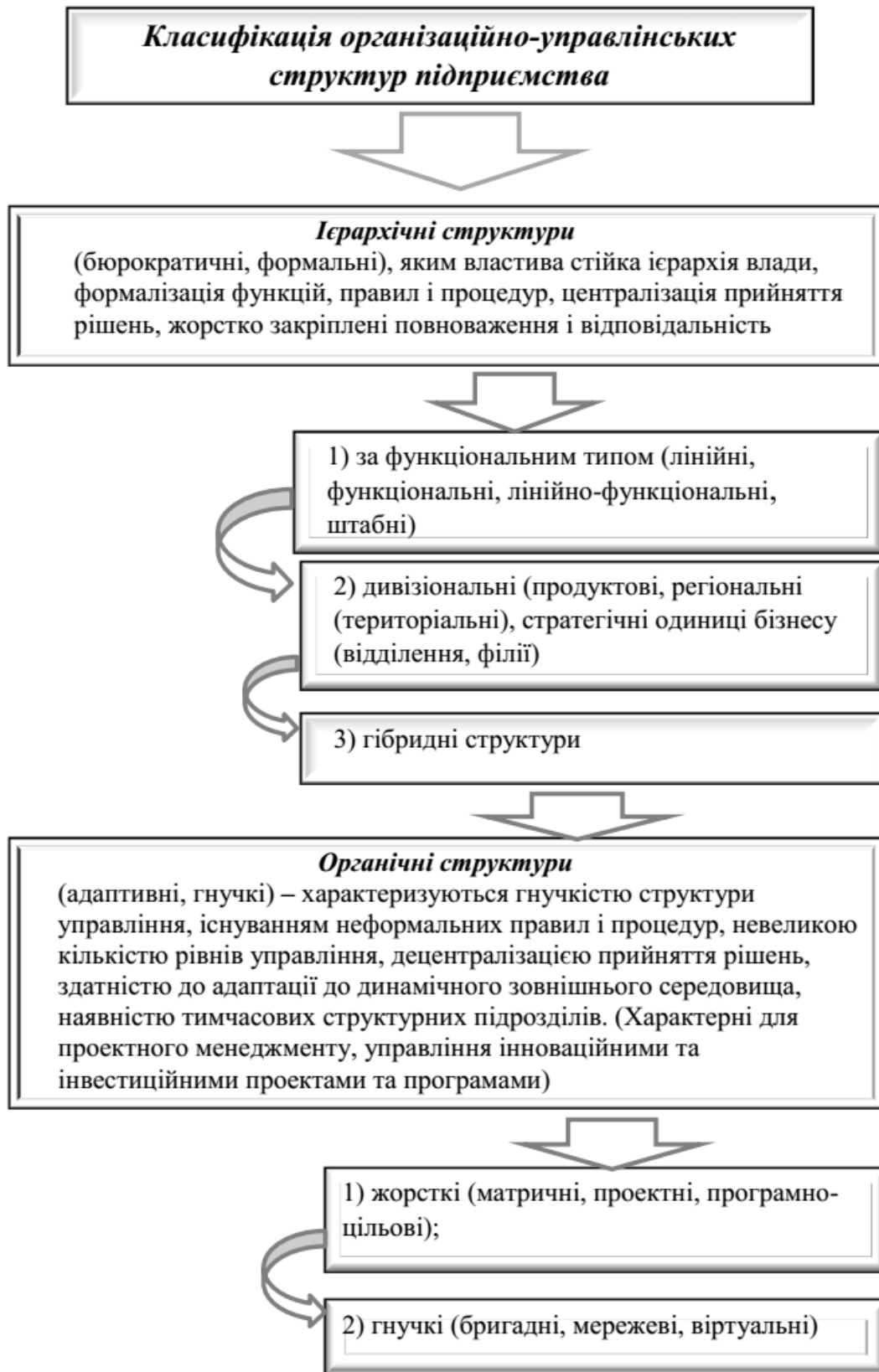


Рис.1.2. Класифікація організаційно-управлінських структур підприємства

Формування та цільова орієнтація організаційної та управлінської діяльності підприємства на забезпечення безперервного, системного та

ефективного його розвитку досягається, перед усім, через ґрунтовне вивчення та здійснення процесу управління змістом робіт. Тобто, однієї з найважливіших процесних складових менеджменту, що в цілому створює організаційно-розпорядчі та нормативно-інструктивні засади реалізації як внутрішніх, так і зовнішніх функцій організації, на основі врахування специфіки та галузевих особливостей її діяльності, ринкових можливостей та впливів зовнішнього середовища.

Організаційно-управлінська структура (ОУС) підприємства напряду залежить від характеристик продукту організації, від методів та способів виробництва товарів, виконання робіт чи надання послуг; а також від виду діяльності, приналежності підприємства до конкретної галузі, сектору національної економіки, організаційної форми тощо.

Зокрема, в даному контексті доцільно наголосити на особливостях сфери туризму, до якої належить досліджуване нами підприємство. «Туризм – це вид рекреації, пов'язаний з виїздом за межі постійного місця проживання, активний відпочинок, під час якого відновлення працездатності поєднується з оздоровлювальними, пізнавальними, спортивними і культурно-розважальними цілями» [22]. Відповідно, сучасні вчені, серед яких: Герасименко В.Г., Крачило М.П., Мальська М.П. визначають туристичну діяльність – як «невиробничу за суспільним функціями та характером праці, спрямовану на виробництво, розподіл, обмін та споживання туристичного продукту» [23].

З огляду на вказане, ОУС підприємств у туристичній сфері – є складовою загальної системи менеджменту, спрямованої на вирішення комплексу завдань, пов'язаних з організацією, контролем, обліком і регулюванням ходу робіт відповідно до визначених стратегією організації пріоритетів та параметрів її діяльності, спрямованих на максимальне задоволення попиту на туристичні послуги та забезпечення ефективної туристичної діяльності. Раціонально організована організаційно-управлінська діяльність в туристичній організації дозволяє здійснювати цілеспрямований вплив на логічно завершену схему виробництва туристичного продукту (надання туристичних послуг), її

компоненти та процеси з метою підвищення ефективності функціонування туристичної організації. До прикладу, організація управління змістом робіт у сфері маркетингу, реклами, просування туристичного продукту на ринок є дуже важливим елементом у діяльності туристичної організації, що обумовлює необхідність раціоналізації її організаційної структури.

Слід наголосити, що побудова організаційно-управлінських структур має визначені завдання, сукупність яких представлена на рис



Рис. 1.3. Система завдань організаційно-управлінських структур підприємства

Організаційне проектування діяльності підприємств у сфері надання туристичних послуг, в першу чергу, повинно бути зорієнтоване на досягнення місії і цілей організації, забезпечуючи при цьому можливість ефективної діяльності організації, виконання її функцій та результативної роботи працівників її структурних підрозділів.

Як свідчить практика підприємництва, ефективна структура управління в туристичній організації за умови її відповідного ресурсного та організаційного забезпечення дозволяє досягати конкретних завдань діяльності турпідприємства, в першу чергу, стосовно задоволення попиту на туристичні послуги та вироблення конкурентного туристичного продукту.

Тобто, управлінська діяльність адміністративного апарату підприємств, що функціонують у сфері організації та здійснення туристичної діяльності, за умов її раціональної та ефективної побудови, дозволяє туристичному підприємству отримувати певні переваги, а саме:

- стратегічну орієнтацію своєї основної діяльності;
- вироблення механізмів протидії впливу негативних факторів зовнішнього середовища. Адже, як наголошують вчені, «для успішної туристичної організації, метою якої є збереження або зміцнення своїх ринкових позицій, інформація про майбутні зміни середовища функціонування має стратегічно важливий характер, оскільки дозволяє завчасно розпізнати потенційні небезпеки або переваги та виробити механізми адаптації до нових умов функціонування, за яких ризики втрат будуть зведені до мінімуму, а вигоди – максимізовані» [25];
- ефективне сучасне документування взаємодій між структурними підрозділами та видами виконуваних ними робіт щодо забезпечення надання туристичних послуг різних видів, категорійності та класності (адже, саме документаційне забезпечення займає вагоме місце у процесі організаційно-управлінської діяльності і полягає у фіксації за встановленими правилами на різноманітних носіях управлінських дій, тобто у створенні документів, що формалізують управлінські технології та інструменти управлінської діяльності;



– належну документальну фіксацію прав та обов'язків працівників конкретно визначених посад (адже саме організаційно-розпорядчі документи закріплюють порядок здійснення процедур діяльності, регулюють загальний порядок діяльності працівника щодо виконання повноважень, віднесених до його компетенції. В даному контексті особливої ваги набуває складання та забезпечення виконання посадових інструкцій. «Документування прав і обов'язків працівників дозволяє уникнути організації (підприємству) можливих спорів із працівником щодо його зобов'язань чи відповідальності за роботу. Через це, у посадовій інструкції мають бути чітко окреслені місце та роль працівника в діяльності організації (структурного підрозділу, відділу, сектору), межі його повноважень та відповідальності»[24].

Отже, побудова організаційно-управлінської структури підприємства є системою підходів щодо досягнення його ефективного та результативного функціонування та системи управління його розвитком. Вони націлені на досягнення місії і цілей підприємства та забезпечують можливість ефективної діяльності в цілому та результативної роботи його структурних підрозділів та всіх працівників.

### **Висновки до розділу 1.**

У підсумку зазначимо, що належним чином сформована організаційно-управлінська структура підприємства дозволить досягнути базових цілей його діяльності організації: 1) підвищення ефективності роботи за рахунок максимальної оптимізації праці персоналу; 2) забезпечення розвитку організаційної культури, яка б була орієнтована на постійне упорядкування та оновлення функціональної діяльності адміністративного апарату та посадових осіб; 3) стимулювання мотивації праці персоналу.

## РОЗДІЛ 2.

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ СТРУКТУРИ ДОСЛІДЖУВАНОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### **2.1. Аналіз стану та проблем організаційної побудови досліджуваного підприємства в процесі реалізації його місії**

Потреба збереження економічного потенціалу нашої країни та створення умов для її повоєнної відбудови вимагають пошуку та розвитку тих видів підприємницької діяльності, які мають достатні можливості та ресурси для свого розвитку і в період воєнної агресії росії. До таких галузей належить туризм, в першу чергу – внутрішній. Так як в нас є надзвичайно-потужний туристично-рекреаційний потенціал, не зважаючи на втрату можливостей приморських та тимчасово окупованих регіонів, залишилась достатньо розгалужена інфраструктура, кваліфіковані трудові ресурси в туристично-екскурсійній сфері, що дозволяє надавати нашим громадянам цікаві та якісні туристичні послуги, і на цій основі – наповнювати бюджети та розвивати місцеву економіку.

Відповідно до чинного законодавства України, функціональна діяльність туристичних підприємств забезпечується системою нормативно-правових актів – агентських договорів з туроператорами, туристичними агентами та договорів з індивідуальними туристами, або представниками туристичних груп; а також комплексною системою організаційно-розпорядчих, установчих та регламентуючих документів, сукупність яких і закладається в основу організаційно-управлінської діяльності (ОУД).

Згідно установчих документів досліджувана організація – туристична агенція «Гала – Тур» здійснює діяльність як туроператора відповідно до ліцензії туроператора, наданої відповідним органом публічного управління. Основна діяльність також здійснюється відповідно до свідоцтва про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця. ОУД забезпечується відповідно до

укладених Агентських договорів на реалізацію туристичних продуктів з туристичним оператором, а також заявок на бронювання турів.

Туристична агенція «Гала – Тур» – одна із провідних туристичних фірм Західної України

Діяльність туристичної агенції «Гала – Тур», як показав аналіз, може бути забезпечена тільки за умови раціонально організованого управління змістом робіт виконання її основних функцій, а також побудови її ефективно діючої організаційно-управлінської структури. рис. 2.1.



Відповідно до нормативно-правового та організаційно-розпорядчого документаційного забезпечення, до обов'язків директора турагенції належать:

формування стратегії діяльності; формування договірних відносин з партнерами, клієнтами; укладання відповідних договорів; загальне управління організаційними питаннями. Вони визначаються, виходячи із потреб клієнтів та сформованої адміністративним апаратом політики діяльності. На директорові лежить повна відповідальність за прийняття загальних управлінських рішень.

Слід вказати, що сформовані структурні підрозділи підприємства є функціональними ланками, кожна з яких використовує свою специфічну технологію, здійснює певний комплекс робіт, але всі разом вони мають загальну ціль – задоволення потреб клієнтів.

Зокрема, згідно розроблених в організації посадових інструкцій до обов'язків заступника директора туристичної агенції «Гала – Тур» належать: безпосередня робота з клієнтами; страхування туристів; оформлення візової підтримки та ін.

Головний бухгалтер забезпечує: ведення бухгалтерської документації та рахунків; роботу з банківськими установами; ведення бухгалтерського та податкового обліку; своєчасне подання звітності в органи державної статистики та інші органи публічної влади.

До повноважень менеджера з договірної роботи та адміністрування відносяться: своєчасне реагування на зміни у зовнішньому середовищі, попередження керівництва та підготовка до прийняття обґрунтованих рішень, щодо змін у політиці організації, загальне координування діяльності працівників турагенції, обґрунтований вибір рекламної політики, консультаційне та інформаційне забезпечення клієнтів.

В обов'язки менеджерів з туристичних напрямків входять роботи з організації та забезпечення реалізації туристичних продуктів за категоріями, класністю та специфікою різноманітних напрямків туристичного обслуговування (внутрішнього, в'їзного, екскурсійного обслуговування та ін.).

Обов'язками менеджерів з бронювання є: робота з клієнтами по телефону, електронній пошті; здійснення бронювання номерів; робота з туристичними фірмами; підготовка рахунків та інших супровідних документів,

консультування відвідувачів з питань наявності вільних номерів, виконання доручення директора та ін.

Особливу увагу слід приділити обов'язкам менеджера з реклами. Так як, крім питань реклами він також частково реалізує функції маркетолога, вивчаючи попит і пропозицію на конкретні туристичні послуги, розраховуючи ціни на новий проєкт, рекламуючи свої послуги і так далі. Також він відповідає за розміщення рекламного інформаційного блоку в ЗМІ, електронних виданнях та зовнішній рекламі.

Однією із важливих задач турагенції «Гала – Тур» є створення ефективного колективу працівників. Підбір і розстановка кадрів покликані вирішувати дві взаємопов'язані задачі: призначення на посади кваліфікованих фахівців; знаходження для кожного з них відповідної його професійним даним та компетенція (можливостям) сфери трудової діяльності.

Вірне рішення цих завдань сприяє якісному виконанню посадових обов'язків. Окрім високого рівня компетентності, працівники, які працюють з клієнтами, повинні бути комунікабельними і вміти будувати взаємовідносини з споживачами туристичного продукту. Завдяки бездоганному обслуговуванню і післяпродажному сервісу якісного туристського продукту саме вони створюють необхідну репутацію підприємства на ринку і сприяють привабливості клієнтів.

Як показав аналіз основної діяльності туристичної агенції «Гала – Тур», то дана організація в основному забезпечує реалізацію екскурсійних турів по Україні, таких як: «Трембіта кличе у Карпати», «Травнева мандрівка від Поділля до Карпат» Спостерігається певна сезонність надання туристичних продуктів – з переважанням весняно-літнього періоду; тривалість турів від 3 до 7 днів. Ціновий діапазон вартості турів – від 750 грн. до 2500 грн.

Значну частку в структурі туристичного продукту досліджуваного підприємства займають краєзнавчі тури та історико-культурні тури, такі як «Львів – Кам'янець-Подільський – Хотин», «Франкове Прикарпаття», «Львів – Олесько – Золочів». Такими туристичними послугами найчастіше користаються учні, студенти, колективи підприємств, які поєднують у цих турах відпочинок і

вивчення історії та культури рідного краю. Зрозуміло, що в умовах воєнної агресії активність туристичної діяльності значно зменшилась, проте, фахівці агенції намагаються зберегти та відновити свої можливості, орієнтуючись, перед усім на місцеве населення та внутрішньо-переміщених осіб, яким активно рекламують туристичні переваги Західного регіону та намагаються залучати до отримання екскурсійних послуг.

Таблиця 2.2

**Розміщення туристів на території України  
туристичною агенцією «Гала-Тур», у 2021р.**

Місце розміщення	Всього туристів	У тому числі		Кількість туроднів	
		громадяни України	іноземні громадяни	всього	для іноземних туристів
Всього	3889	3476	413	8855	2701
В т.ч.: розміщені в готелях	2333	1920	413	5313	2701
розміщені на туристичних базах, базах відпочинку	1556	1556		3542	

В структурі туристичного продукту, який реалізується досліджуваною організацією, велику частину займає і виїзний туризм, що характерне і для всієї туристичної сфери України та Західного регіону. Найбільшою популярністю користуються тури у Польщу.

Саме на адміністративний апарат досліджуваного підприємства покладається функція вироблення та реалізації стратегії та визначення відповідних цілей діяльності, що орієнтуються на впливи чинників зовнішнього та внутрішнього впливу

В цілому туристична агенція «Гала – Тур» розробляє активну політику в сфері просування свого турпродукту на ринку. Процес його продажу включає такі етапи (рис. 2.2).



Етапи процесу продажу туристичного продукту в «Гала-Тур»

Таким чином, виконання вище зазначених механізмів та засобів організаційно-управлінської діяльності турагенції «Гала-Тур» дозволяють відповідно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, формувати свою достатньо ефективну організаційну структуру; забезпечувати управління змістом робіт по наданню різноманітних туристичних та екскурсійних послуг, здійснювати активну політику маркетингових комунікацій, виробляти відповідну стратегію щодо формування та реалізації якісного туристичного продукту, з урахуванням цільових орієнтирів розвитку, та особливостей загроз воєнного вторгнення росії.

## **2.2. Оцінка процесу адміністрування організаційно-управлінської діяльності на підприємстві**

Організаційно-управлінська діяльність є складовою загальної системи менеджменту, спрямованої на вирішення комплексу завдань, пов'язаних з місією та сформованими цілями. Виконуючи визначені завдання (підвищення ефективності праці персоналу та його мотивацію, розвиток культури організації, ефективне управління ресурсами), раціонально побудована організаційно-управлінська структура може дати ряд вагомих переваг для самого підприємства, зокрема: реалізацію стратегії діяльності, інформаційне забезпечення, документування прав і обов'язків працівників, використання прогресивних методів керівництва, удосконалення інформаційно-комунікативних зв'язків, запровадження прогнозування, стратегічного та бізнес-планування діяльності, проведення активної маркетингової політики, спрямованої на завоювання конкурентних позицій на туристичному ринку.

Однією з обов'язкових умов організаційно-управлінської діяльності адміністративного апарату підприємства є регламентування трудової діяльності працівників організації, як системи, що в свою чергу характеризується сукупністю елементів та їх стійкими взаємозв'язками, змістом функціонування окремих елементів, а також характером їхнього розвитку, що досягається через організацію колективної праці по досягненню місії підприємства.

Згідно діючого законодавства, управлінський апарат туристичної агенції «Гала – Тур» забезпечує надання різноманітних видів та форм туристичного продукту. Система ОУД в досліджуваній організації обумовлена «Методикою розрахунку обсягів туристичної діяльності», що розроблена відповідно до Закону України «Про туризм» [13]. З огляду на це, ОУД проводиться з прив'язкою до специфіки окремих видів туризму та туристичних чи екскурсійних послуг



Як уже зазначалось, підприємство «Гала – Тур» є одним із найбільших, що функціонує на туристичному ринку регіону. Так, в Тернопільській області активно розвиваються такі напрямки туризму:

«унікальний не лише в масштабах України, а й Європи – релігійний туризм, представлений найбільшими пам'ятками православної та греко-католицької церков – Почаївською лаврою і святинями Зарваниці, а також римо-католицьким костелом в с. Язловець Бучацького району;

водний туризм по живописних річках краю – Дністрі та Сереті;

організація зимового відпочинку (гірські масиви, санна траса і комплекс трамплінів у Кременецьких горах);

організація курортних зон на берегах річки Дністер» [26].

У цілому, Тернопільська область є дуже цікавою в туристичному напрямку, але у зв'язку з поки що недостатньою інфраструктурою регіон є привабливим лише в екскурсійному плані.

Відповідно, досліджувана туристична агенція також орієнтує свою діяльність і на надання екскурсійних послуг. Глобальний етичний Кодекс туриста, прийнятий Всесвітньою туристичною організацією, наголошує на необхідності широкого доступу населення до культурних і релігійних пам'яток, перш за все, через надання йому саме такої послуги як екскурсія.

Тематичні напрями екскурсійних маршрутів в системі туристичної діяльності Тернопільської області пов'язуються з урахуванням найважливіших віх історичного та культурного життя українського народу, наявних під охороною держави пам'яток національної спадщини. Наприклад, тільки за даними Тернопільської ОВА «туристичними фірмами проводилося більше 200 найрізноманітніших екскурсій. Після внесених змін і переробки технологічної документації створено унікальний екскурсійний продукт значної наукової та пізнавальної ваги. На частину основних робочих тем було отримано державні свідоцтва про захист авторських прав» [26].

З огляду на вище викладене, особливої уваги в забезпеченні ОУД досліджуваної туристичної організації займає удосконалення методичної

складової екскурсійної діяльності. Зокрема, методична документація значної кількості екскурсійних пропозицій, а саме: технологічні картки та контрольні тексти екскурсій, схеми маршрутів автобусних екскурсій, матеріали та документи «портфеля екскурсовода» у турагенції «Гала – Тур» приведена у відповідність до ліцензійних вимог. Поновлено склад екскурсоводів, що залучаються до роботи на позаштатних засадах, приведено у порядок документи, що засвідчують їх право проводити екскурсії, розробляються нові екскурсії краєзнавчого, природничого, релігієзнавчого та профорієнтаційного спрямування.

Відомо, що екскурсійна сфера – надзвичайно складний, але перспективний напрямок роботи туристичної організації. Вимоги до здійснення екскурсійної діяльності, спрямовані на створення якісного екскурсійного продукту, і повинні відповідним чином документуватися в елементах процесу управління змістом робіт туристичної фірми.

Проведений аналіз екскурсійної діяльності досліджуваної туристичної організації, показав, що екскурсії залишаються духовним інвестуванням в майбутнє української нації та сприяють створенню відкритого громадянського суспільства в Україні. І відповідно, основним споживачем цієї послуги, гуманітарної, виховної і просвітницької за функціональним призначенням, виступає молодь регіону, насамперед студентська.

Слід наголосити, що кожна «туристична організація в розробці власного екскурсійного продукту повинна дотримуватися таких вимог споживачів: правдивого, об'єктивного висвітлення фактів, подій; науково обґрунтованого та політично коректного характеру оцінок та висновків; якісного проведення екскурсій» [14].

Екскурсійне обслуговування згідно цілей туристів включає організацію всіх видів екскурсій (автобусних, пішохідних, змішаних), тобто відвідування закладів культури, мистецтва, історії та архітектури, об'єктів культурного та культового призначення, місць національної та історичної пам'яті та ін..

Досліджувана турагенція для реалізації власного екскурсійного продукту значну увагу приділяє його документаційному забезпеченню, яку включає сукупність організаційних, регламентуючих та інструктивно-методичних документів (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Система документів, що використовується в організації надання екскурсійних послуг

При цьому повинні дотримуватись основні принципи надання екскурсійних та туристичних послуг, а саме: «безпека життя туристів; збереження їх майна; охорона навколишнього середовища; контроль за виконанням вимог безпеки туристичних послуг; забезпечення якості туристичних та екскурсійних послуг» [14].

В цілому можна зазначити, що досліджувана туристична агенція займає не останнє місце в туристичній діяльності нашої області; вона веде активне співробітництво зі своїми партнерами в Тернополі, Києві, Львові, Харкові, Кропивницькому, Вінниці та інших містах України та зарубіжних країн.

Приймає участь в туристичних ярмарках, виставках, конгресах; постійно удосконалює організацію своєї діяльності, розширює асортимент послуг.

До проведення екскурсій у досліджуваній агенції залучаються лише висококваліфіковані фахівці, екскурсійна діяльність яких підтверджена відповідними ліцензійними документами та сертифікатами, виданими уповноваженим органом публічної влади на місцевому рівні. Зокрема, екскурсовод повинен проводити екскурсії лише за наявності наповнення, рис. 2.4.

<b>Наряд-путівка на проведення екскурсії</b>	
Найменування суб'єкта туристичної діяльності	Номер ліцензії
№ наряду-путівки	Дата проведення екскурсії
Прізвище, ім'я екскурсовода	Прізвище, ім'я гіда-перекладача
<b>Тема екскурсії</b>	
Маршрут і вид транспорту	Місце харчування (за потреби)
Тривалість екскурсії, години початку і закінчення екскурсії	Місце проживання (за потреби)
Місце зібрання групи, кількість та склад екскурсантів	
Найменування замовника екскурсії і його телефон	Ціна проведення екскурсії
Підпис особи, яка виписала наряд-путівку	Реквізити організації, печатка

Рис. Схема наряду-путівки на проведення екскурсії

При проведенні екскурсії екскурсоводу необхідно мати бєдж, а також відповідне ілюстративне, візуальне чи аудіовізуальне представлення тексту екскурсії (наприклад, у формі аудіо-гіда з можливим текстом екскурсії на англійській чи іншій мовах за бажанням екскурсантів).

В цілому, ефективне управління змістом робіт в туристичній агенції «Гала – Тур» має бути спрямоване на якісне обслуговування екскурсійних груп та екскурсантів-індивідуалів і вимагає неухильного дотримання «Кваліфікаційних вимог для екскурсоводів» [14].

Проведений нами аналіз діючої практики управління змістом робіт в досліджуваній туристичній агенції показав, що подальший розвиток екскурсійної справи потребує:

- широкої реклами та пропаганди можливостей туристичної агенції; надання підтримки екскурсоводам у створенні, проектуванні і розробці нових екскурсійних тем та маршрутів;

- поширення практики захисту авторських прав на діючі екскурсії та нові екскурсійні проекти;

- запровадження ефективних форм стимулювання працівників-реалізаторів екскурсійних послуг за розширення контингенту споживачів серед молоді, мешканців області та інших областей;

- поліпшення якості екскурсійного обслуговування туристів, що використовують потенціал «зеленого туризму» Тернопільської області.

Для досліджуваної туристичної агенції, на нашу думку, доцільно створювати нові екскурсійні продукти для школярів, молоді, створювати маршрути родинного відпочинку, для осіб «срібного віку», розширювати екскурсійне обслуговування «конгресових турів», історико-етнографічні екскурсії, екскурсії для внутрішньо-переміщених для знайомства їх з новими місцями їх тимчасового, а в подальшому, можливо, і постійного проживання, тощо.

Якість екскурсійного обслуговування сьогодні визначається не тільки попитом на екскурсії, рівнем методичної підготовки та майстерністю екскурсоводів, а й задоволенням потреб екскурсантів в сучасному високоякісному транспортному забезпеченні та надані послуг гостинності.

У підсумку можемо зазначити, що за роки успішної діяльності досліджувана агенція «Гала – Тур» знайшла своїх постійних клієнтів, має

досить велику популярність в місті Тернополі та за його межами, придбала великий досвід роботи і завоювала симпатію своїх партнерів і клієнтів. Великою мірою цього досягнуто завдяки ефективній організації управління її діяльністю.

## **Висновки до розділу 2**

Відповідно до політики організації в управлінні функціональною діяльністю підприємства основний акцент здійснюється на формування та просування туристичного продукту на ринок. В цілому туристична агенція «Гала-Тур» розробляє активну політику в цій сфері.

Особливої уваги в забезпеченні ОУД досліджуваної туристичної організації заслуговує удосконалення організаційно-методичної складової екскурсійної діяльності, як надзвичайно складного, але перспективного напрямку роботи. Вимоги до організаційно-управлінської системи спрямовані на створення якісного екскурсійного продукту, і повинні відповідним чином документуватися.

### РОЗДІЛ 3.

## НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИХ СТРУКТУР ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИНАМІЧНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах надзвичайно швидко змінюваного зовнішнього середовища для ефективного функціонування підприємства необхідно забезпечити його належні комунікації як з зовнішнім середовищем, так і у внутрі-організаційній системі. Можна констатувати, що створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, це одна із найскладніших проблем в організаційно-управлінських системах підприємств. Тому цілком зрозуміло, що ефективно функціонуючий адміністративно-управлінський персонал підприємства можливий лише за умов раціонально побудованих комунікаційних зв'язків між структурними елементами організації та її працівниками.

Тобто, головним завданням використання підприємством інформаційно-комунікативних технологій та їхнього ефективного використання є інформаційно-аналітичне забезпечення організаційних процесів, потреб споживачів продукції або послуг, суспільства, держави.

Як свідчать наукові джерела, «призначення системи інформаційно-комунікативного забезпечення полягає в наданні її користувачам даних, що забезпечують прийняття обґрунтованих та ефективних рішень в рамках організаційних підсистем» [46].

Раціонально організований комунікаційний процес в управлінському апараті є основним базисом забезпечення управлінської діяльності підприємства, тим ресурсом, що дозволить досягти цілей його функціонування.

Тобто, використання сучасних комунікаційних мереж та систем в процесі забезпечення адміністративної діяльності підприємства дозволить:

підвищити обґрунтованість рішень та зменшити вплив суб'єктивних факторів за рахунок застосування ефективних методів своєчасної обробки масивів управлінської інформації;

запровадити ефективний контроль за виконанням доручень керівництва та своєчасний документообіг;

синхронізувати інформаційні процеси на підприємстві;

забезпечити умови оперативного розв'язання завдань персоналом підприємства;

підвищити рівень інформування потенційних споживачів товарів (послуг) про діяльність підприємства;

звільнити від рутинної роботи працівників та скоротити термін підготовки документів;

створити умови для результативної та ефективної роботи підприємства, перед усім, в умовах необхідності реагування на впливи зовнішнього середовища.

Саме питання комунікацій в процесі забезпечення адміністративної діяльності підприємств є надзвичайно важливим, особливо, в питаннях побудови їх організаційно-управлінських структур.

Тому, відштовхуючись від проведеного нами в попередньому розділі роботи аналізу, можемо вказати на необхідності удосконалення організаційної побудови досліджуваної туристичної агенції «Гала-Тур». А саме – створення у ній спеціальної служби маркетингу. Ця структурна ланка підприємства, за умови її ефективної організаційно-функціональної побудови, дозволить максимально йому адаптуватись до викликів, обумовлених воєнною агресією росії, втратою значних сегментів туристичних ринків, різким зниженням попиту на туристичні та екскурсійні послуги та ін.

Так, служба маркетингу в досліджуваній турагенції має бути самостійним структурним підрозділом, діяльність якого орієнтуватиметься на гнучке пристосування до змін економічної та соціальної ситуації в регіоні та державі.



Основною метою служби маркетингу слід визначити – сприяння основним цілям підприємства: забезпечення потреб споживачів туристично-екскурсійних послуг за умови отримання прибутку та дотримання соціально орієнтованих стандартів обслуговування та вимог якості.

На даний час функції маркетингових досліджень на досліджуваному підприємстві виконує один співробітник – менеджер з реклами, котрий відповідає за розміщення рекламного продукту в ЗМІ, соцмережах, місцевій пресі, тощо. Проте, така стратегія поведінки керівництва в «Гала-Тур» є не виправданою, оскільки служба маркетингу, на нашу думку, повинна складатися як мінімум з декількох представників для здійснення ґрунтовних маркетингових досліджень, аналізу даних про ринкову кон'юнктуру, прогнозування ринку, здійснення соціологічних та інших опитувань.

Тобто, керівництву турагенції «Гала-Тур» доцільно сформувати спеціальний структурний підрозділ – службу маркетингу, яка сприятиме як використанню власних конкурентних переваг, так і адаптації до нових ринкових та соціально-економічних умов життя регіону та країни.

До пропонованої організаційної структури маркетингового відділу тур агенції «Гала – Тур» можна включити, на нашу думку, менеджера з реклами та маркетингологів (з питань дослідження ринку та просування послуг).

Організація служби маркетингу в досліджуваній турагенції повинна передбачати наступні заходи:

- проєктування організаційної структури служби маркетингу;
- пошук, підбір та залучення фахівців з маркетингу належної кваліфікації;
- розподіл завдань, прав і відповідальності, згідно виявлених у працівників компетенцій;

- організаційно-розпорядче закріплення місця та функціонального навантаження новоствореної служби

- створення умов для ефективної та безпечної роботи.

- організація ефективної взаємодії служби маркетингу з іншими структурними підрозділами та працівниками (згідно закріплених повноважень).

Управління маркетинговою діяльністю підприємства має здійснюватись відповідно до розробленого керівництвом концепції, плану та комплексу заходів маркетингу, який, водночас, є частиною загального плану діяльності агенції, та враховує вплив змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Працівникам «Гала-Тур» доцільно застосовувати маркетинг в своїй діяльності, вивчаючи кон'юнктуру на сегментах ринків туристично-екскурсійних послуг, прораховуючи ціни на нові туристичні пакети, рекламуючи свої послуги, у підсумку – формуючи імідж туристичної організації тощо.

Як ми зазначали вище, ефективна діяльність туристичної агенції неможлива без якісної та повноцінно налагодженої системи її інформаційно-комунікативного забезпечення, і в першу чергу – створення відповідної системи маркетингових комунікацій. Сьогодні важливим завданням для турагенції «Гала-Тур» повинно стати розроблення та проведення комплексної рекламної кампанії, здійснення якої вимагає спеціального методичного забезпечення управління змістом робіт.

Це чи не першочергово стосується організації та планування рекламної діяльності. Це дозволить підприємству уникнути помилок при проведенні рекламної компанії, мінімізувати ризики, що пов'язані з непоінформованістю, нерозумінням клієнта, підвищить дієвість рекламної кампанії, допоможе успішно справлятися з проблемами збуту і навіть успішно конкурувати з іншими організаціями. Згідно теоретико-методичних підходів до управління змістом робіт, розроблення цього плану – це процес сукупності процедур, робіт та інструментів.

З огляду на те, що метою проведення рекламної кампанії є збільшення обсягів збуту туристичного продукту, залучення нових клієнтів та створення іміджу фірмі, то це вимагає вирішення працівниками завдань: довести до потенційного клієнта інформацію про фірму та її продукти, їх переваги; переконати обрати саме її послуги, а не конкурентів.

В контексті удосконалення організаційно-управлінської системи підприємства в сфері надання туристичних послуг доцільним є запровадження системи управління якістю.

Важливо мати на увазі, що оцінка якості туристичних послуг це складний організаційний та методичний процес, що ґрунтується на системі аналізу кількісних та якісних показників, експертних оцінок та економіко-статистичних інструментів, що застосовуються в системі управлінської діяльності. Зокрема, при визначенні якості туристичних послуг необхідно враховувати як параметри, що характеризують якість проведення часу туристом на відпочинку та під час екскурсійного туру, так і рівень обслуговування при придбанні безпосередньо туристичної чи екскурсійної послуги (придбання путівки, оформлення туристичного / екскурсійного маршруту, придбання туру та ін.).

Зокрема, до параметрів, що дають змогу оцінити якість туристичної послуги належать: характеристики місця проживання (короткострокового перебування); рівня харчування, додаткового сервісу; наявність безоплатних додаткових послуг (прокату туристичного спорядження та ін.); рівень обслуговування під час відпочинку, перед усім – дотримання стандартів; обсяг та види страхування.

Процес оцінки якості процесу надання туристичної (екскурсійної) послуги передбачає аналіз таких параметрів: рівень комунікації працівників тур агенції з клієнтами; ступінь доступності; репутація (позитивний імідж); матеріально-інфраструктурні фактори; рівень цін на основні та додаткові туристичні продукти.

Системний аналіз та оцінка якості туристичних послуг та використання даної методики дозволить отримати відповідну інформаційно-аналітичну базу для розробки маркетингової стратегії та політики діяльності досліджуваної туристичної агенції на вітчизняному ринку туристичних послуг високої якості.

Аналізуючи отримані дані, можемо сказати, що туристичний продукт туристичної агенції «Гала-Тур» є досить конкурентоспроможним стосовно

фірм-конкурентів, перед усім за рахунок цінової та конусної політики. Проте досліджуваній турагенції слід активізувати свою діяльність щодо підвищення якості екскурсійних послуг.

Зокрема, у напрямку реалізації концепції пізнавального та навчального туризму та внаслідок зростання частки внутрішнього туризму (в результаті воєнних дій та втрати значних туристично-рекреаційних ресурсів на тимчасово окупованих територіях нашої держави) туристичній агенції «Гала-Тур» слід більш активно надавати послуги з організації екскурсійних турів у м. Тернополі. Для цього необхідно здійснювати більш детальний аналіз факторів попиту на екскурсійний продукт, і враховувати його при здійсненні етапів управління змістом робіт в досліджуваній організації. Адже саме туризм є тією сферою національної та регіональної економіки, що дозволяє при порівняно невеликих капіталовкладеннях забезпечити економічно рентабельне використання «місцевих ресурсів» – історико-культурної, релігійної спадщини, національних та культурних традицій, природи. Саме ця сфера може бути значним джерелом поповнення як бюджету м. Тернополя, так і вагомим чинником активізації місцевої економіки, створення нових робочих місць (перед усім – для внутрішньо переміщених осіб), активізації підприємницької діяльності, розширення ринку туристично-рекреаційного обслуговування. Тобто, досліджувана туристична агенція має достатні ресурсні та організаційні можливості для зайняття конкурентних позицій на регіональному ринку туристичних та екскурсійних послуг.

Вказані технології сприятимуть удосконаленню організаційно-управлінської системи туристичної агенції, управління змістом робіт в сфері надання туристичних послуг. Це особливо важливо в умовах нашої прийдешньої Перемоги та повоєнної відбудови.

## ВИСНОВКИ

У роботі здійснено теоретичне узагальнення та обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення організаційно-управлінських структур на підприємстві. Систематизація результатів дослідження дозволили сформулювати такі висновки.

Організаційно-управлінська діяльність підприємства – це система інтегрованих підходів щодо ефективного функціонування організації та системи її управління, які націлені на досягнення місії і цілей, забезпечують можливість ефективної діяльності організації та результативної роботи її працівників.

Проектно-організаційна діяльність – є складовою загальної системи менеджменту, спрямованої на вирішення комплексу завдань, визначених стратегією організації пріоритетів та параметрів її діяльності, спрямованих на максимальне задоволення попиту на туристичні / екскурсійні послуги та забезпечення ефективної туристичної діяльності.

Рационально побудована організаційно-управлінська структура дозволяє здійснювати цілеспрямований вплив на логічно завершену схему надання туристичної послуги, її компоненти та процеси з метою підвищення дієвості управління.

Досліджувана організація реалізовує активну політику в сфері просування туристичного продукту різної категорійності та класності як в сфері внутрішнього, так і зовнішнього туризму. Перспективним напрямком турагенції «Гала-Тур» визначено удосконалення організаційно-методичної складової екскурсійної діяльності. Остання є надзвичайно складним, але ефективним напрямком роботи. Вимоги до її здійснення спрямовані на створення якісного екскурсійного продукту, і повинні відповідним чином документуватися в елементах процесу управління, що реалізується відповідними структурними підрозділами. Зокрема, методична документація значної кількості екскурсійних пропозицій, а саме: технологічні картки та контрольні тексти екскурсій, схеми маршрутів автобусних екскурсій, матеріали

та документи «портфеля екскурсовода» у турагенції «Гала-Тур» приведена до ліцензійних вимог.

Стратегічним завданням в діяльності досліджуваної туристичної агенції слід вважати розробку активної політики збуту туристичного продукту, в першу чергу, за рахунок перерозподілу туристичних потоків з виїзного на в'їзний туризм з метою популяризації туристичних принад, історичних, архітектурних та культурних цінностей Тернопільської області та України. Це вимагає удосконалення процедур управління змістом робіт організації в частині маркетингової, рекламної та інформаційно-комунікаційної діяльності, зокрема, за рахунок впровадження інноваційних інформаційно-комунікативних технологій (електронного бронювання місць у готелях та квитків) та сучасних видів ведення електронного документообігу.

Для раціональної організаційно-управлінської структури в туристичній агенції необхідним є розроблення та проведення комплексної рекламної кампанії. Одним із найважливіших завдань організаційно-управлінської діяльності в турагенції слід вважати вироблення відповідної маркетингової стратегії, спрямованої на максимальне охоплення туристичного ринку та надання екскурсійних послуг високої якості. Саме якісний туристичний продукт створює базис конкурентоспроможного розвитку турфірми.

З метою підвищення якості туристичних послуг для досліджуваної туристичної організації доцільно використати такі заходи: детальний відбір персоналу і його навчання; підвищення мотивації працівників шляхом використання стимулів, безпосередньо пов'язаних з якістю послуг, задоволенням клієнтів; стандартизація процесу надання послуг шляхом розробки внутрішньофірмових процедур надання найбільш поширених послуг; індивідуалізація підходу до корпоративних клієнтів з метою концентрації на потребах клієнтів і максимального їх задоволення; забезпечення постійності контактів; встановлення атмосфери довіри, впевненості та особистих взаємин (ці заходи можна реалізувати за допомогою системи персонального менеджменту); контроль ступеня задоволення клієнтів наданими послугами за

допомогою аналізу скарг і пропозицій, проведення опитувань, порівняння якості послуг конкурентів з якістю послуг даної туристичної фірми.

У напрямку реалізації концепції соціально-етичного маркетингу та внаслідок зростання популярності внутрішнього туризму турагенції «Гала-Тур» слід більш активно надавати послуги з організації екскурсійних турів у м. Тернополі. Для цього необхідно проводити більш детальний аналіз факторів попиту на екскурсійний продукт, і враховувати його при реформуванні організаційно-управлінської структури в досліджуваній туристичній агенції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Донецьк: ТОВ «АСНА», 2008. 146 с.
2. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій : навч. посібн. Тернопіль: Карт-бланш, 2006. 275 с.
3. Бородіна О.А. Адміністративний менеджмент : навч. пос. Маріуполь: ПДТУ, 2015. 84 с.
4. Вимоги до організації екскурсійного обслуговування. (затверджені наказом Державної туристичної адміністрації України та Державного комітету статистики України від 12.11.2003 (№ 142/346).
5. Велещук С.С., Мельник А.Ф. Техніка адміністративної діяльності: навч.посібник / За заг.ред.А.Ф. Мельник.. ТНЕУ «Економічна думка», 2011. 320с.
6. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент : підручник К.: КНЕУ, 1998. 268с.
7. Герасименко В.Г. Основи туристичного бізнесу Одеса.: Чорномор'я, 2007. 354 с.
8. Державна програма розвитку туризму в Україні на 2015-2025 р. URL : <http://www.tourism.gov.ua/publ>
9. Довідка про динаміку туристичних потоків в Україні (за даними Адміністрації Держприкордонслужби України) / Державна служба туризму і курортів України. URL : <http://www.tourism.gov.ua/publ>.
10. Дудкіна О.П. Управління регіональним розвитком рекреації: теоретичне підґрунтя та інструменти реалізації. *Матеріали міжнар. науково-практ. конф. "Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу"*. Тернопіль, ТНТУ ім. Івана Пулюя, 15-17 жовтня 2015 р. С. 133-136.
11. Дудкіна О.П., Кривокульська Н.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Адміністративний менеджмент» : навч. посібн. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2018. 101 с.



12. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
13. Закон України Про туризм / URL: <http://zakon.rada.gov.ua/>
14. Кваліфікаційні вимоги для екскурсіводів (затверджені Наказом Держтурадміністрації України № 83 від 24.09.2004 р.). URL : <http://www.tourism.gov.ua>
15. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.Є Кузьмін, Н. Т. Мала. Л. : Вид-во нац.ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 244 с.
16. Колодій Н. Значення комунікацій в процесі управління підприємством : Збірник тез IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, ЗУНУ, 04.05.2023 р.).
17. Крачило М.П. Основи туризмознавства : підручник. К:Вища школа, 1999. 110с.
18. Крикавський Є.В., Косар Н.С., Мних О.Б. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Львів: НУ «Львівська політехніка» (інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ» інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2004.288 с.
19. Липчук В.В., Дудяк А.П. Маркетинг: основи теорії та практики : навчальний посібник / за загальною редакцією В.В. Липчука. Львів: «Новий Світ - 2000»; 2013. 288 с.
20. Лук'янець Т.І. Рекламний менеджмент : навч посібн. 2-ге вид., доп. К.: КНЕУ, 2003. 440 с.
21. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг : навч пос. К.: Альтерпрес, 2002. 436 с.
22. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг : підруч. К. : Знання, 2008. 661 с.
23. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу /Мальська М.П., Худо В.В. : навч.посібник. Львів: Видав. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2003. 267 с.
24. Методика розрахунку обсягів туристичної діяльності (затверджена наказом Державної туристичної адміністрації України, Державного комітету

статистики України від 12.11.2003 (№ 142/346). URL : <http://www.tourism.gov.ua>

25. Маркетингова товарна політика: навч. посібник / Є. Крикавський, І. Дейнега, Р. Патора. 2-ге вид. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2015. 276 с.

26. Матеріали Тернопільської обласної воєнної адміністрації

27. Михайліченко Г.І. Інформаційна та збутова логістика в туризмі. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. 2001. 18с.

28. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. Маркетинг: Підручник / За ред. Л. А. Мороз.- 2-е вид. – Львів: Національний університет „Львівська політехніка” (Інформаційно – видавничий центр „ІНТЕЛЕКТ +” Інститут післядипломної освіти), „Інтелект - Захід”, 2007. 244 с

29. Новиков Б. В. Основи адміністративного менеджменту: навч. посібник / Б. В. Новіков, Г. Ф. Сініок, П. В. Круш. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 560 с.

30. Обротько Б.А. Рекламний менеджмент : навч пос.– К.: МАУП, 2010. 120с.

31. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : навч. посібник. К.: Кондор, 2005. 860 с.

32. Охріменко О.О. Проблеми формування страхового захисту підприємницької діяльності у сфері туризму в Україні. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2008. № 4. С. 126–131.

33. Пінчук Н.С., Галузинський Г.П., Орленко Н.С. Інформаційні системи і технології в маркетингу: навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2006. 328 с.

34. Погайдак О.Б. Засоби підвищення надійності соціального страхування у сфері туристичних послуг *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 160–163

35. Примак Т. О. Маркетинг : навч. посіб. К.: МАУП, 2014. 228 с.

36. Сахаров В.Є., Ведмідь Н.І. Формування служби PR в діяльності туристичних підприємств. *Развитие туризма – важное направление подъема*

*экономики Украины: материалы 3-й Международной научно практической конференции. Донецк, 2008. С.171-173.*

37. Сокол Т.Г. Основи туризмознавства: навч. посібн. К.: Ред Лайн, 2005. 77с.

38. Старостіна А.О. Маркетингові дослідження. Практичний аспектК.: Видав. Дім. «Вільямс», 2004. 262с.

39. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент. Теорія та практика: навч. посіб. / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. К.: ІВЦ Політехніка, 2004. 200 с.

40. Тимцуник В.І. Адміністративний менеджмент: опорний конспект лекцій. К.: КНТЕУ, 2010. 130 с.

41. Туристичні потоки [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

42. Управлінські документи туристичної агенції «Гала-Тур».

43. Холловой Дж. К. Туристический бизнес / Холловой Дж. К., Тейлор Н. ; пер. с англ. К. : Знання, 2007. 798 с.

44. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник. К.: КОНДОР, 2016. 398 с.

45. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навч. посіб. Тернопіль. Крок, 2017. 351 с.

46. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії : навч.посібн. Чернівці: Чернівецький НУ, 2012. 662 с.

<http://www.tour.com.ua>