

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

Кваліфікаційна робота

на тему:

**«Управління ефективністю діяльності туристичного
підприємства»**

Виконала: студентка групи БЗМТБ 1-20

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Туристичний бізнес

Вікторія НОГА

Керівник: д.е.н. доцент

БОНДАРЕНКО Світлана

Київ 2024

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ**

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Туристичний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

07 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Нога Вікторії Михайлівні

1. Тема роботи Управління ефективністю діяльності туристичного підприємства

2. Науковий керівник роботи д.е.н. доцент Бондаренко Світлана Михайлівна

затверджені наказом КНУТД від 01.03.2024 року №

Строк подання студентом дипломної роботи 07 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані статистичної та бухгалтерської звітності «Поїхали з нами».

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

Розділ 1. Теоретичні засади управління ефективністю діяльності туристичного підприємства. 1.1.Історія створення мережі тур агентства «Поїхали з нами». 1.2.

Поняття та визначення ефективності діяльності туристичного підприємства Розділ

2. Аналіз ефективності діяльності туристичного підприємства. 2.1.Основні поняття та сутність ефективності діяльності туристичного підприємства.

2.2.Фінансовий аналіз роботи туристичного підприємства «Поїхали з нами».

Розділ 3. Удосконалення управління діяльністю туристичного підприємства

«Поїхали з нами». 3.1. Аналіз ефективності роботи «Поїхали з нами». 3.2. Шляхи підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Бондаренко С.М. к.е.н. доцент		
Розділ 1	Бондаренко С.М. к.е.н. доцент		
Розділ 2	Бондаренко С.М. к.е.н. доцент		
Розділ 3	Бондаренко С.М. к.е.н. доцент		
Висновки	Бондаренко С.М. к.е.н. доцент		

6. Дата видачі завдання 20.03.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів дипломної бакалаврської роботи	Термін виконання етапів	Примітка про виконання
	Вступ	До 16 квітня	виконано
	Розділ 1. Теоретичні засади управління ефективністю діяльності туристичного підприємства	До 16 квітня	виконано
	Розділ 2. Аналіз ефективності діяльності туристичного підприємства	До 12 травня	виконано
	Розділ 3. Удосконалення управління діяльністю туристичного агентства «Поїхали з нами» підприємства	До 28 травня	виконано
	Висновки	До 28 травня	виконано
	Оформлення кваліфікаційної роботи (чистовий варіант)	До 31 травня	виконано
	Здача кваліфікаційної роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	До 1 червня	виконано
	Перевірка бакалаврської роботи на наявність текстових співпадінь та помилок (за 10 днів до захисту)	1-4 червня	виконано
	Подання кваліфікаційної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	До 7 червня	виконано

Студент

(підпис)

Нога В.М.

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник роботи

(підпис)

Бондаренко С М

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Бондаренко С М

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Нога В.М. Управління ефективністю діяльності туристичного підприємства. – Рукопис.

Бакалаврська робота за спеціальністю 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2024 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено питанням управління ефективністю діяльності туристичного підприємства. Розглянуто і проаналізовано методи управління ефективністю діяльності туристичного підприємства. Результатом аналізу стала оцінка діяльності туристичного підприємства, розробка шляхів підвищення ефективності.

Ключові слова: аналіз, оцінка ефективності, туристичне підприємство, діяльність, управління.

ABSTRACT

Noha V.M. Management of the efficiency of the tourism enterprise. - Manuscript.

Qualification work on specialty 073 - "Management". - Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2024.

The qualification work is devoted to issues of managing the effectiveness of tourism enterprise activities. The methods of managing the effectiveness of the tourism enterprise were considered and analyzed. The result of the analysis was an assessment of the activity of the tourist enterprise, a way to improve efficiency.

Key words: analysis, performance evaluation, tourist enterprise, activity, management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Основні визначення та поняття ефективності туристичного підприємства.....	8
1.2. Поняття та сутність ефективності діяльності туристичного підприємства.....	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	21
2.1. Основні поняття та сутність ефективності діяльності туристичного підприємства.....	21
2.2. Фінансовий аналіз роботи підприємства «Поїхали з нами».....	37
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «ПОЇХАЛИ З НАМИ»	47
3.1. Аналіз ефективності роботи «Поїхали з нами».....	47
3.2. Шляхи підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства.....	50
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55

ВСТУП

В сучасних умовах еволюції господарювання, якому притаманні глобалізація, динамізм та невизначеність, проблеми управління ефективністю діяльності підприємств набувають першочергового значення. Стрімкий розвиток в Україні ринкових відносин потребує від підприємств використання світового досвіду та пошуку нових ідей, нової системи, принципів у сфері управління ефективністю діяльності. Питання ефективності підприємства займає центральне місце в конкурентній боротьбі за споживача, який обирає більш якісні, надійні, сучасні, технологічні товари чи послуги за адекватною ціною, чим створює можливість стабільного існування підприємства. Останнім часом стан економіки значно погіршився, що актуалізує необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств, аналізу причин і факторів, що стримують їх розвиток. Для досягнення позитивних результатів діяльності необхідні нові підходи до системи управління ефективністю. Управління ефективністю діяльності підприємства являє собою інтегрований підхід, що об'єднує різні напрями діяльності підприємства, включаючи систему управління, стратегію управління персоналом, операційний менеджмент, планування, аналіз, облік та контроль, відповідні методи, моделі, системи та програмне забезпечення задля забезпечення стійкого зростання ефективності діяльності підприємства. Проте, для успішного використання методів та інструментів системи управління ефективністю діяльності необхідний відповідний організаційно-економічний механізм, що виступає як система взаємопов'язаних елементів, включаючи методи, організаційні структури, операції, інформаційно-технічні засоби, важелі та інструменти, які виконують комплекс стратегічних завдань та функцій щодо провадження ефективних дій та моніторингу їхнього виконання, забезпечуючи стійке зростання показників управління ефективністю діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення управління ефективністю діяльності туристичного підприємства "Поїхали з нами!".

У відповідності до мети було поставлено та вирішено наступні *завдання*:

- встановлення показників ефективності;
- ідентифікація факторів, що впливають на ефективність діяльності туристичного підприємства;
- розробка рекомендацій щодо покращення ефективності підприємства для забезпечення стійкого розвитку та підвищення рівня конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління ефективністю діяльності української туристичної фірми: «Поїхали з нами!».

Предметом дослідження є сукупність економічних, організаційних, управлінських питань.

Методи дослідження: індукції та дедукції, аналізі та синтезі, аналогії, системному підході, спостереженні, порівнянні, моделюванні, прикладних економіко-статистичних методах зведення та групування даних, вивченні динаміки та взаємозв'язків. Для накопичення, зберігання, обробки та представлення результатів дослідження використано сучасні комп'ютерні технології.

Інформаційною основою дослідження послужили результати фундаментальних і прикладних досліджень вчених у сфері формування системи управління ефективністю на туристичному підприємстві; інформація, представлена в мережі Internet на офіційних сайтах, законодавчі та нормативно-правові акти України, а також результати проведеного автором дослідження

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління ефективністю діяльності туристичного підприємства

Управління ефективністю діяльності являє собою системою принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень за всіма основними аспектами діяльності підприємства. Успішне функціонування системи управління ефективністю діяльності підприємства багато в чому визначається ефективністю її організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення управління ефективністю діяльності підприємств являє є взаємопов'язаною сукупністю внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень з окремих питань планування, формування, розподілу і використання прибутку і несуть відповідальність за результати цих рішень. Структурна схема управління ефективністю діяльності підприємства.

Управління ефективністю діяльності це система принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень за всіма основними аспектами діяльності підприємства. Успішне функціонування системи управління ефективністю діяльності підприємства багато в чому визначається ефективністю її організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення управління ефективністю діяльності підприємств складає взаємопов'язану сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень з окремих питань планування, формування, розподілу і використання прибутку і несуть відповідальність за результати цих рішень. Загальні принципи формування організаційної структури

управління підприємством передбачають створення центрів управління двох типів – ієрархічного і органічного .

Ієрархічний тип структур управління підприємством передбачає рух управлінських рішень і інформаційних потоків чітко по вертикалі, в якій нижчий орган управління підпорядковується і контролюється вищим. Відповідно він передбачає виокремлення різних рівнів управління. У системі ієрархічного типу найбільшого поширення набули проста лінійна, лінійно-функціональна і дивізійна структури управління [13, с. 98].

Органічний тип структур управління підприємством характеризується відсутністю ієрархії при повній відповідальності керівників сформованих підрозділів за кінцеві результати діяльності. Формування таких підрозділів виходить із характеру окремих розв'язуваних у комплексі проблем, що підвищує гнучкість структури управління та забезпечує її високу адаптивність до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства. У системі органічного типу найбільшого поширення набули проектна і матрична структури управління. Відповідно до першого підходу, функціональні центри управління будуються на основі принципів незалежної діяльності, а їхні контакти з іншими функціональними підрозділами обмежуються лише інформаційними зв'язками.

Згідно з другим підходом, функціональні центри управління будуються на основі принципів взаємопов'язаної діяльності, при якому більшість управлінських рішень у межах конкретної функції управління приймаються ними самостійно, а низка управлінських рішень, які вимагають комплексної розробки, ухвалюються спільно з іншими функціональними службами підприємства [3, с. 57]. На зміну ефективності діяльності підприємств впливають дві групи факторів: внутрішні і зовнішні.

При цьому, внутрішні фактори поділяють на основні та неосновні. Використання тих чи інших форм управління визначається специфікою господарської діяльності підприємства та його фінансовою стратегією, відповідно, модель для різних підприємств однозначно буде відрізнятися, що дозволяє

говорити про існування різних стратегій управління. Однак усю сукупність таких моделей можна згрупувати та виділити наступну їх типологію:

- агресивна (наступальна) стратегія – забезпечення максимізації рівня реалізації через стимулювання збуту з метою збільшення прибутку суб'єкта;
- захисна стратегія – забезпечення контролю витрат з метою збільшення прибутку суб'єкта господарювання як різниці між абсолютною величиною доходів та затрат, стратегія є ефективною у довгостроковій перспективі;
- диверсифікована стратегія – поєднує у собі виважений компроміс між агресивною та захисною стратегіями, що дозволяє узгодити переваги та недоліки обох варіантів стратегій управління прибутком підприємства. Критерієм ефективності при системному підході управління підприємницькою діяльністю є здатність господарської системи відповідати викликам екзогенних факторів та адаптація до них.

Отже, управління відіграє дуже важливу роль необхідного фактора і рушійної сили на мікро- і макрорівнях. З метою підвищення результативності діяльності підприємства та його стратегічного розвитку виникає потреба у розробленні стратегії управління підприємством, спрямованої на вдосконалення механізму формування та управління ефективністю діяльності підприємства. Управління ефективністю діяльності підприємства необхідно здійснювати відповідно до спеціально розробленої політики, при цьому важливе значення необхідно слід звернути увагу на визначення пріоритетного напрямку використання ефективності діяльності підприємств – тезаврації коштів, що сприятиме подальшому його розвитку та покращенню і підвищенню ринкової привабливості підприємств [1, с. 80].

1.2. Методи оцінювання ефективності діяльності туристичного підприємства.

Становлення економічних відносин, конкуренція, необхідність поліпшення показників господарювання є чинниками, що впливають на діяльність

підприємств у сучасних умовах. Результативна діяльність туристичних підприємств є необхідною умовою для розвитку в Україні туристичного бізнесу і його впливу на національну економіку.

Туристичний бізнес характеризується достатнім ступенем мобільності, швидкістю переорієнтації туристичних напрямів, динамічністю і гнучкістю в ухваленні рішень. Туристичні підприємства, які є в основному малими та середніми, оперативно реагують на зміни, краще пристосовуються до ринкової кон'юнктури, якісно і в значних обсягах задовольняють запити споживачів на туристичні послуги. Такі структури характеризуються точністю виконання при індивідуальних замовленнях і спеціалізованому обслуговуванні. Туристичний бізнес певною мірою вирішує проблему зайнятості населення завдяки створенню в його галузі та суміжних з ним нових робочих місць.

Існують такі чинники (вони характерні й для туристичного бізнесу), що послаблюють позиції малих підприємств. До них належать обмеженість фінансових ресурсів, значна залежність від впливу ринкової кон'юнктури, висока чутливість до несприятливих економічних чинників, вірогідність банкрутства, конкуренція монополістів, відсутність дієвої підтримки та інші.

В умовах конкуренції і прагнення підприємств до економічного розвитку аналіз економічної ефективності набуває все більшого значення і є невід'ємною функцією управління. Цей чинник наразі стає найбільш значущим, оскільки практика функціонування ринку показує, що без аналізу економічної ефективності туристичне підприємство не може нормально функціонувати. В Україні вже усвідомлена ця необхідність, хоча в розвинених країнах такий аналіз є нормою підприємницької діяльності тривалий час.

Туризм - інформаційно насичена діяльність. Послугу в туризмі не можна виставити і розглянути в пункті продажу, як споживчі або виробничі товари. Туризм на ринку майже повністю залежить від зображень, описів, засобів комунікації й передачі інформації. Одночасно виділяється така особливість - інформаційні потоки забезпечують зв'язки між виробниками туристичних послуг;

вони йдуть не тільки у вигляді потоків даних, але виступають також у формі послуг і платежів.

Крім того, елементи туристичної системи тісно пов'язані один з одним - багато турвиробників вертикально або горизонтально залучені до діяльності один одного. Все це дозволяє розглядати туризм як високоінтегровану послугу, що робить його більш ефективним із застосуванням управлінських, виробничих та інформаційних технологій в організації та управлінні. Як загальний критерій ефективності будь-яких видів технологій можна використовувати економію соціального часу, яка досягається в результаті їх практичного використання.

Наведені чинники визначають необхідність створення не тільки зовнішнього, але і внутрішнього середовища, яке б зміцнювало стійкість малих туристичних підприємств і сприяло розвитку цього сектора економіки. Сучасний туристичний ринок характеризується постійним прагненням до підвищення якості послуг та розширення асортименту. Прогнозування наслідків зміни зовнішніх умов, наслідків ухвалюваних рішень і обґрунтування необхідної своєчасної реакції органів управління підприємством на очікувані наслідки досягається шляхом перерозподілу наявних ресурсів і залучення додаткових фінансових, матеріальних і трудових ресурсів.

Оцінка ефективності є тим важелем, який є основою для аналізу умов беззбитковості та результатом складання поточного планування і перспективного стратегічного прогнозування. Це той інструмент, який необхідно використовувати як для підготовки бізнесу, так і для оперативного управління підприємством.

Формування позитивного іміджу туристичної компанії, а отже і продукції автор М.В. Томілова називає «ефектом придбання організацією певної ринкової сили».

Умови ефективного функціонування туристичних підприємств припускають свободу рішень, вимагають постійних змін планових програм залежно від стану ринку.

Оптимізація доходів, витрат і прибутку визначається доцільністю економічної поведінки підприємств, зокрема і таких, що здійснюють свою

діяльність у туристичній сфері. Сучасні економічні відносини орієнтують туристичне підприємство на задоволення споживачів і організацію виробництва тільки тих видів туристичної продукції, які мають попит і можуть принести дохід, необхідний для поточної діяльності й подальшого розвитку.

Сучасна ринкова технологія економічного результативного управління господарською діяльністю побудована на сукупності моделей і методів, які включають наступні процеси управління:

- правильна постановка реальних цілей і оцінка досяжності поставленої мети;
- способи відбору кращих рішень з багатьох даних варіантів;
- реалізація взаємопов'язаних матеріалів;
- способи коригування раніше ухвалених рішень у зв'язку зі зміною умов виробництва, постачань туристичних послуг для комплектування турпродукту, умов збуту продукції;
- способи систематичного контролю економічної ефективності господарської діяльності.

Економічну ефективність діяльності туристичного підприємства можна визначити за наступними напрямками: організація туризму в межах держави, туристичне обслуговування мешканців регіону, процес обслуговування на рівні туристичного підприємства.

Методи оцінки економічної ефективності дають можливість представити ефективність діяльності туристичного підприємства таким чином:

- оцінка ефективності застосування туристичних технологій при створенні туристичних послуг або їх комплексу;
- оцінка ефективності кожного туристичного продукту;
- оцінка фінансових результатів, що характеризує фінансовий стан підприємства;
- оцінка ефективності використання інформаційних технологій в туризмі;

- створення системи узагальнюючих критеріїв ефективності за результатами проведення економічної діагностики.

Комплексна оцінка ефективності діяльності туристичного підприємства може здійснюватися за такою моделлю

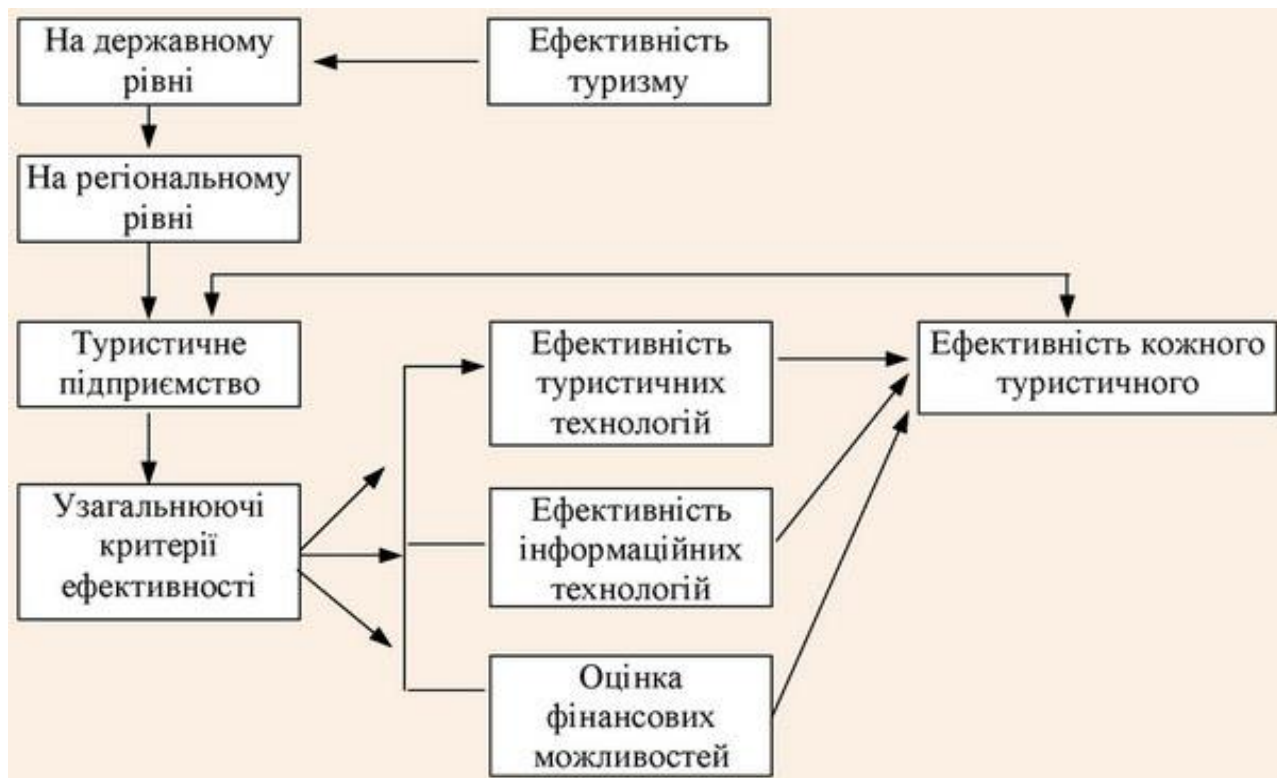


Рис. 1.1. Комплексна оцінка ефективності діяльності туристичного підприємства

Успішна економічна діяльність підприємств залежить від механізму реалізації поставлених цілей. Постановка цілей, додання їм кількісної характеристики і розробка заходів щодо їх реалізації вимагають від підприємства комплексної системи планування. Вибір раціонального варіанта побудови фінансово-економічних служб, зокрема і контролінгових, полягає в створенні служб підприємства, здатних вирішувати весь спектр проблем підприємства, в той же час не дублювати одна одну.

Поняття критерію безбиткової діяльності ототожнюється з критерієм ефективності підприємства. Точка безбитковості, що характеризує цей критерій, відповідає об'єму, починаючи з якого реалізація послуг повинна приносити

прибуток. Для її результативності необхідне застосування сучасних методів планування.

Підприємство, що не досягло точки беззбитковості, діє не ефективно, з погляду ринкової кон'юнктури, що склалася. Для відповіді на питання досягнення беззбитковості необхідно детально досліджувати структуру доходів і витрат туристичного підприємства. Проте, враховуючи, що доходи і витрати є комплексними параметрами, які залежать від безлічі чинників, це питання вимагає детальнішого дослідження.

Реалізуючи свої послуги споживачам, туристичні підприємства одержують за них грошову компенсацію у формі виручки або валового доходу. Проте це ще не означає отримання прибутку. Для виявлення фінансового результату необхідно зіставити валові доходи з витратами на виробництво продукції і реалізацію. Підприємство одержує позитивний фінансовий результат, прибуток, якщо валовий дохід перевищує витрати.

Правильність формування такого грошового параметра, як ціна забезпечує успішність усього бізнесу, тобто визначає розмір доходу туристичного підприємства. Одним з основоположних принципів, якими слід керуватися туристичному підприємству при визначенні ціни туристичного продукту, є ефективність базової одиниці, туристичного продукту.

Визначення економічної ефективності туристичного продукту провадиться на основі розрахунку наступних економічних показників:

- доходи від реалізації турпродукту;
- прямі та змінні витрати на виробництво турпродукту;
- маржинальний дохід (постійні витрати плюс прибуток) від реалізації турпродукту;
- загальногосподарчі витрати та витрати на збут турпродукту;
- валовий прибуток;
- податки до бюджету;
- чистий прибуток від реалізації турпродукту.

Процес визначення економічної ефективності турпродукту на основі наведених показників здійснюється по таких етапах:

- розрахунок собівартості турпродукту;
- розрахунок ціни турпродукту і доходу від його реалізації;
- оцінка економічної ефективності турпродукту.

В умовах ринкової економіки туристичному підприємству при встановленні критерію ефективності на туристичний продукт необхідно враховувати вплив таких чинників:

- собівартість туристичного продукту;
- загальне становище на ринку туристичних послуг;
- пропозиція аналогічних послуг і попит на них;
- платоспроможність споживачів туристичного продукту;
- одержання запланованого прибутку та можливість використання цінових знижок.

Теоретично схема отримання позитивного або беззбиткового результату проста і логічна. На даному етапі розвитку економіки України відбувається збільшення масштабів туристичної сфери, що обумовлює необхідність використання багаторівневого апарату управління на туристичних підприємствах. Це означає створення виробничих і функціональних груп, відділів, секторів для виконання відповідних функцій. Функціонування такого апарату ліквідує проблеми обміну інформацією, підвищує вірогідність того, що прийняті різними ланками рішення можуть суперечити одне одному. Такі моменти ускладнюють контроль за їх виконанням, що може викликати непередбачені відхилення.

Такий підхід зберігається для підприємств усіх типів, зокрема і малих, незалежно від сфери діяльності, масштабів, форми власності та організаційно-правового спрямування. Під час вирішення цих завдань розглядаються питання, пов'язані з управлінням туристичним процесом, встановленням зовнішніх контактів і взаємостосунків з іншими контрагентами. Такі дії мають цільову спрямованість на оцінку економічних результатів еталон-ситуації з урахуванням певних властивостей та формування пропозицій, орієнтованих на стандартні.

Контролінг як управлінська функція має за мету сприяти досягненню ефективності в туристичній діяльності й вирішує такі завдання :

- аналізує і у разі необхідності вдосконалює пропозиції;
- використовує і у разі необхідності доповнює або змінює показники для оцінки ефективності заходу;
- використовує інформацію про поточний стан та зміни в середовищі оточення, оцінює їх вплив на сутність заходу;
- здійснює контроль за виконанням внутрішнього бюджету;
- дає прогнозовану оцінку ефективності стратегічного плану або бізнес-проекту з урахуванням змінних чинників;
- надає рекомендації для прийняття відповідних управлінських рішень.

Виходячи з сутності економічної результативності, авторами сформований процес забезпечення економічної результативності підприємства. Практична реалізація даного процесу вимагає розробки методичних рекомендацій щодо здійснення наступних етапів:

1. комплексний аналіз економічної результативності туристичного підприємства;
2. визначення можливостей і загроз;
3. оцінка адаптації напрямів діяльності підприємства.

Ураховуючи досвід авторів та власні дослідження, запропоновано логічну схему методу оцінки економічної ефективності туристичного підприємства (рис. 2). Правильність послідовності цих дій підтверджується і автором, який підкреслює, що визначення ефекту та ефективності має практичне значення. За їх допомогою можливо не тільки оцінити ефективність роботи підприємства, проаналізувати сумарний ефект його структурних підрозділів та напрямів діяльності, а й визначити стратегію розвитку, розробити прогноз та план дій на перспективу, встановити результати використання витрачених ресурсів (засобів виробництва, робочої сили, інформації)

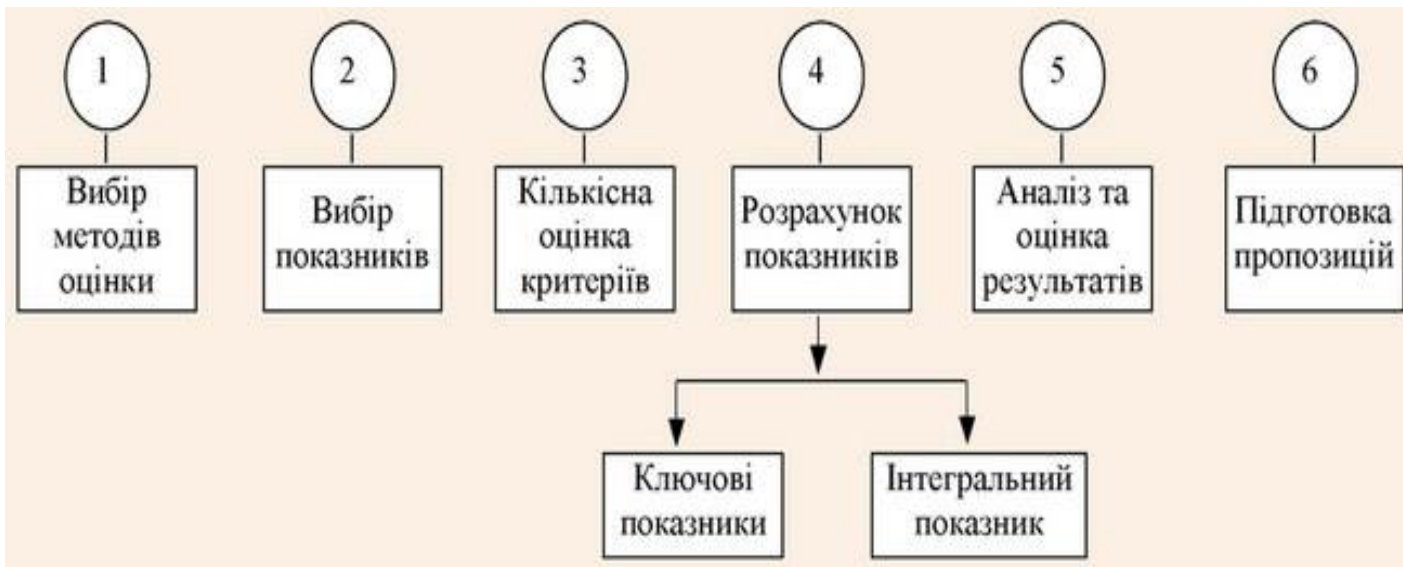


Рис. 1.2. Логічна схема методу оцінки економічної ефективності туристичного підприємства

Логічна схема методу, або послідовність оцінки економічної ефективності туристичного підприємства (див. рис. 2) забезпечує такий хід процесу оцінки:

1. Вибір методів виміру та кількісної оцінки.;
2. Вибір та оцінка обґрунтування показників.
3. Кількісна оцінка критеріїв.
4. Розрахунок показників (ключових, або інтегрального).
5. Аналіз і оцінка результатів.
6. Підготовка пропозицій.

У сучасних умовах реалізувати таку схему методу можна з упровадженням стратегічного планування, на основі якого функціонує і розвивається бізнес-моделювання, яке є прогнозуванням еталона, схеми ефективної діяльності в майбутньому. Стратегічне планування включає розробку довгострокових рішень на основі економічного аналізу ситуації на ринку з використанням елементів і методів поточного і бізнес-моделювання, які формуються на основі показників стратегічного плану.

За наявності нормативів витрат ресурсів на одиницю продукції, методів управлінського обліку можливо визначити ті етапи виробничого процесу, на яких спостерігаються підвищені витрати матеріальних і трудових ресурсів. На основі розрахунків точки беззбитковості необхідно розробити заходи щодо зниження

витрат ресурсів, тобто зниження собівартості продукції і підвищення ефективності виробництва.

Проте для практичної реалізації заходів найбільшою складністю є розподіл витрат на прямі й непрямі, формулювання оптимальних допущень про їх кількісну оцінку, визначення обсягів виробництва.

Первинними діями на шляху вирішення цього завдання є такі, які можуть визначити і обґрунтувати завдання визначення ефективності, аналізований та прогнозований період, обкреслити загальну схему поточного і перспективного планування. Подальші дії заглиблюють і деталізують первинні, отже, повинні складатися з декількох етапів:

1. аналіз внутрішньої ситуації на підприємстві та в зовнішньому середовищі;
2. визначення рушійних сил і осіб, які можуть надати найбільшу підтримку;
3. вибір стратегії й тактики конкуренції;
4. оцінка ризиків і пропозиції щодо їх зниження;
5. визначення загальних і специфічних деталей функціонування підприємства;
6. оцінка фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей;
7. визначення управлінських заходів та підготовка пропозицій.
8. Результатом дбайливого ставлення до ефективної діяльності є економічна безпека туристичного підприємства, досягнення якої характеризує такий стан корпоративних ресурсів і підприємницьких можливостей, за якого гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та динамічного розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам.
9. Системність і комплексність у визначенні, вивченні, аналізі проблем і їх подальшому вирішенні дозволяє скласти об'єктивне уявлення про можливості ефективного розвитку туристичного виробництва, способи просування і реалізації туристичної продукції, ціни, можливі прибутки, основні фінансові та економічні результати.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз сучасного стану туристичного підприємства

Соціально-економічні зміни, що проходять в Україні останні 5-6 років не минули й туристичну сферу. В ній відбуваються складні й динамічні процеси пошуку нових форм організації і вдосконалення структур управління туризмом.

Реформування форм власності обумовило появу на ринку туристичних послуг величезної кількості суб'єктів туристичного бізнесу. Нові формування, що масово виникли в 1992 - 1994 р., в основному орієнтували на відправку туристів за кордон, що в умовах діючого тоді законодавства приносило їм певну економічну вигоду. Але із спадом активності населення, зниженням його доходів, веденням більш суворих митних правил їх діяльність поступово почала згортатись. З середини 1994 року починає простежуватись чітка тенденція до звуження учасників туристичного бізнесу. Частина фірм не витримала конкуренції, частина змінила свій профіль. Для визначення довгострокових туристичних ринків звернемося до історії їх виникнення в Україні. Вивчення історії розвитку туризму в Україні і в Карпатському регіоні свідчить, що ще в 1921 році гурток Львівських аматорів започаткував влаштування туристичних турів у Львові та навколишній місцевості.

В 1922 р. українська туристична спілка "Чорногора" почала організовувати у Станіславі (Івано-Франківськ) прогулянки і лижні подорожі. Вони забезпечували членів спілки туристичним обладнанням, включаючи топографічні карти, а також будували і здійснювали нагляд за гірськими притулками і хижими. Протягом 1924-1939 років етнографічна і туристична спілка "Плай" продовжували розвиток туристичних маршрутів і гірських баз в Карпатах. Крім того, "Чорногора" видавала свій власний журнал, а "Плай" друкував карти туристичних маршрутів і подорожні записи, написані національними та іноземними авторами. У цей період були також видані путівники по Карпатах. Вони поєднували

вичерпну інформацію про історичні і старі туристичні маршрути із великою кількістю етнографічного матеріалу.

За радянські часи український національний туризм наслідував модель туризму із будинками і базами, створеними профспілками і військовими для відпочинку своїх працівників і персоналу. Профспілковий туризм в Україні, контрольований Укрпрофтуром, розвивався дуже швидко; організації сплачували місцевій виконавчій владі тільки 10% прибутку і ці фонди використовувалися на будівництво шляхів та відновлення історичних і культурних пам'ятників. Протягом цього періоду іноземний туризм знаходився під контролем Інтуристу, який монополюно займався іноземними туристами, і "Супутника", організації, яка впорядковувала міжнародний молодіжний туризм. Завдяки тому, що матеріальні ресурси накопичувалися роками, Укрпрофтур, Інтурист і "Супутник" продовжують прикладати значні зусилля для розвитку туризму в Україні на сучасному етапі.

Протягом 1960-х і 1970-х років Карпати стали важливим туристичним регіоном. В середині 80-х років функціонували 60 туристичних організацій і більше ніж 800 туристичних маршрутів, які перетинали чотири карпатські області. До цього часу існує в Карпатах багато профспілкових будинків і баз відпочинку. В 1984 році було видано 25 томів, де описані найбільш привабливі місця і пам'ятки країни. Чотири томи цього дослідження були присвячені Карпатам, хоча із підходом, притаманним радянському періоду: церквами і релігійними символами просто знехтували.

Сучасна туристична діяльність в Карпатах продовжує зосереджуватися на культурі і заняттях на відкритому повітрі, включаючи оздоровчу діяльність на лижних базах, мандрівки у горах і в печери. Сільський туризм, який також має довгу історію в Карпатах продовжує функціонувати, головним чином, в Закарпатській та Івано-Франківській областях, заохочуваний з боку незалежних і підприємливих гуцулів.

Доцільно підкреслити, що для розвитку туризму важливими також є існуючі історичні і культурні зв'язки карпатських областей із сусідніми країнами. Після

останнього поділу Польщі у другій половині 18 сторіччя, який здійснили Росія, Австро-Угорщина і Пруссія, території сучасних Львівської, Чернівецької, Івано-Франківської та Закарпатської областей стали частиною Австро-Угорської імперії. Закарпатська область знаходилася під наглядом Чехословаччини до угорської окупації у 1938 році. Починаючи з 1919 до 1939 року Івано-Франківська і Львівська області належали Польщі. З 1918 до 1940 року Чернівецька область належала Румунії. Україна завжди була і продовжує бути привабливою для візитерів з усіх цих колишніх імперій, включаючи СНД.

За останні роки спостерігається значне скорочення індустрії українського туризму. Україна переживає економічну кризу, інфляцію, високі податки, нестабільність законодавчої бази, втрату платіжної спроможності більшості населення. Ці економічні умови продовжують негативно впливати на стан туристичної інфраструктури України, проблемою також є негативний імідж Чорнобильської катастрофи.

Період з 1990 по 1993 рік був особливо жорстоким для українського туризму. По даним проф. Крачило М.П. обсяг туристичної діяльності на внутрішньому ринку зменшився в 4 рази, а кількість неформальних туристичних внутрішніх "екскурсій" - в 23 рази. Кількість іноземних туристів зменшилась на 80 %. Тільки 120 тисяч іноземних туристів було зареєстровано в 1993 році. Економічна криза зменшила і кількість громадян України, які виїжджають у відпустки. Хоча багато працедавців продовжують посилати своїх робітників в санаторії і будинки відпочинку, розглядаючи це як частину їх винагороди, за останніх декілька років рейтинг карпатського туризму впав до рекордно низького рівня. Сьогодні громадяни України, які мають відповідні гроші, віддають перевагу подорожам за кордон, де ціни є нижчими, а інфраструктура - кращою. На ярмарках в Києві представники професійних туристичних фірм продають тури на Кіпр, до Туреччини та Західної Європи; дуже мало тих, хто продає тури в Україну. Із усіх областей України тільки Львівська має туристичну статистику, яка показує, що кількість іноземних туристів перевищує кількість українських туристів, що їдуть за кордон.

Але все ж таки, в 1995 році із прийняттям Верховною Радою Закону України про туризм, повільно розпочався новий етап розвитку українського туризму. Сьогодні, туризм розглядається карпатськими посадовими особами і лідерами бізнесу як головний засіб економічного розвитку регіону. Цілком ймовірно, що добре організований туризм може стати як додаткова діяльність до збалансування впливу від різногалузевої діяльності, яка існує сьогодні і засновується на інтенсивному використанні природних ресурсів.

Останні два роки принесли промисловості деяку стабілізацію, хоча-би у зменшенні обсягів падіння виробництва. В 1995 році офіційна статистика зафіксувала покращення ситуації на туристичному ринку: за даними Державного Комітету по туризму в Україну прибуло 1875000 іноземних туристів, що 1,6 разів більше ніж у 1994 році.

Держкомітет по туризму прийняв рішення про створення фонду фінансування розвитку туризму. Гроші, що надходять від податку, який сплачують туристичні фірми використовується на рекламні заходи Комітету, навчання персоналу, будівництво і ремонт готелів, будівництва шляхів і наукові дослідження. За останні місяці використання фондів Міністерство поставило ряд питань. Засоби масової інформації і Уряд вимагали легалізації цих платежів і того факту, що без закону про покарання неплатників, ступінь ефективності фондів дуже низька. Спроби примусити приватні туристичні компанії і готелі платити гроші у цей фонд зазнали поразки.

Опоненти фонду відмічали відсутність будь-яких конкретних результатів від цих коштів.

Зусилля по рекламуванню включають відвідання декількох міжнародних туристичних торговельних ярмарків; виробництво відео для показу визначних пам'яток : місць України та національної їжі, розвиток і підтримання контактів з деякими із п'ятисот іноземних туроператорів. Невідомо, яка майбутня діяльність і туристичні місця будуть розрекламовані Комітетом, хоча найбільш ймовірно це стосується будинків відпочинку і санаторіїв на Чорному морі, можливостей корабельних круїзів. Крім того, планується, що Держкомтуризм приєднається до

Всесвітньої туристичної організації (ВТО). Стратегія розвитку постійного туризму розроблена Гаагською Декларацією про туризм і прийнята ВТО у 1989 році встановила чотири принципи, які включають екологічно безпечний і соціально спланований цілісний розвиток, а також введення кількісних економічних і соціальних обмежень на зміни, які спричиняються туризмом. Зокрема, увага зосереджується на розвитку такої діяльності, яка надає прибуток місцевій економіці.

Основні напрями постійного туризму за визначенням ВТО включають такі позиції:

- зацікавлені групи знаходять спільну мову щодо бачення, як туризм буде розвиватись в регіоні;
- які види діяльності будуть дозволені або особливо визначені;
- досягнення угоди по туристичних зонах, тобто таких де туризм дозволено;
- досягнення консенсусу щодо екологічної, соціальної та економічної політики: стандартів, що будуть дотримуватися в цих зонах чи на територіях.

Комітет запевняє, що за два роки він матиме централізовану комп'ютерну систему і увійде до міжнародної системи подорожей до 1999 року. Поки що невідомо, чи буде ця система використовуватися для полегшення контактів по просуванню і рекламі, чи буде використовуватися лише до управління організацією туристичної діяльності. Комітет також планує відкрити туристичні інформаційні офіси в Болгарії і Канаді.

Працюючи над рекламуванням і просуванням туристичних послуг, Комітет не вносить ніяких пропозицій щодо розподілу ринку збуту між малими або спеціалізованими тур-операторами. Тому невідомо, чи будуть послуги по рекламі і просуванню на ринок поширюватися на приватних операторів.

На сьогодні в Україні не існує розвинутої системи збору, публікації і розповсюдження туристичної інформації для іноземних туристів. Є туристичні карти та путівники по Карпатському регіону на англійській та інших європейських мовах, але дуже мало інформації щодо змін умов і можливостей туризму.

Головним обмеженням для проведення туристичного маркетингу є негативне міжнародне освітлення у засобах масової інформації. Це негативне сприйняття зосереджується головним чином на Чорнобильській катастрофі та на рівні злочинності. Ніде не було заявлено про безпеку туристів, що подорожують по Україні, у контексті Чорнобильської катастрофи.

Держкомтуризм розробив "Національну програму розвитку туризму до 2005 року" в якій рекомендуються політичні зміни, заходи щодо розвитку туризму, включаючи розвиток інфраструктури і приведення у належний стан уже існуючої. Програма рекомендує для розвитку або відновлення наступну інфраструктуру: три міжнародних туристичних готелі; 28 туристичних та готельних комплексів, 84 готелі, мотелі, кемпінги та туристичні бази; чотири автобази; дев'ять спальних корпусів; чотири кафе-клуби; бізнес-центр; туристичне село; сервісний центр; чотири спортивні, риболовецькі і мисливські бази; 466 км автомобільних шляхів; 22 пункти перетину державного кордону.

По більшості проектів перше і друге місце посідають м. Львів і Чернівці. Але розробка проектів не визначає пріоритетів і не забезпечує деталізації щодо того як будуть впроваджуватися політика і рекомендації. В них відсутні аналіз туристичного ринку або економічного обґрунтування.

Масштабність Програми Держкомтуризму робить її виконання неможливим без значних іноземних інвестицій, на отримання яких через відсутність юридичних і фінансових гарантій існують лише мінімальні шанси. В запропонованій Програмі зокрема передбачено:

- децентралізація управління туристичним сектором за допомогою відділів по туризму на обласному рівні і рівні міст;
- створення національної корпорації по туризму з метою об'єднання всіх туристичних підприємств;
- створення стандартів для туристичної галузі із залученням екологічних стандартів;
- визначення загальних підходів до використання національних заповідних територій для туристичної діяльності;

- пристосування транспортного і ресторанного сервісу для туризму;
- розвиток стратегії роботи служби і страхування туристів;
- податкову систему, спрямовано спеціально на вдосконалення інфраструктури;
- встановлення контактів з міжнародними організаціями і застосування міжнародних туристичних офісів;
- вдосконалення відносин з представниками влади на міжнародному і місцевому рівнях;
- визначення в загальному плані ступеню відповідальності місцевої влади за розвиток туризму;
- створення ради туристичних організацій, яка буде керувати фондом для розвитку туризму;
- програму забезпечення безпеки для туризму;
- розробку документів для проведення сертифікації готелів і постачальників харчової продукції;
- вказівки щодо ліцензування туристичної діяльності;
- напрямки організації закордонних турів для громадян України;
- угоду про співробітництво між Україною і СНД та іншими зарубіжними країнами;
- багатосторонню угоду із Союзом Чорного моря;
- юридичне співробітництво із Австрією, Туреччиною, Іспанією і Німеччиною щодо туристичного законодавства;
- допомогу у створення малого і середнього бізнесу;
- досягнення домовленості щодо політики цін;
- створення банку Укртур для залучення інвестицій в туризм.

Сьогодні в Україні існує понад 1600 ліцензованих туристичних організацій і компаній, з яких малі приватні підприємства обслуговують 72,9% туристичного ринку, Укрпрофтур - 15%, "Супутник - Україна" - 2,9% і підприємства та організації Держкомтуризму - 9,2%. 20% цих фірм розташовано в гірських районах Карпат. Більшість з малих туристичних фірм займаються організацією

шоп-турів до сусідніх країн і має незначне обладнання для бізнесу, або зовсім немає ні обладнання ні транспортних засобів.

95% існуючих туристичних фірм відправляє жителів України за кордон. З них тільки дві фірми спеціалізуються на Карпатах. Обидві компанії "Далі" і Укрпрофтур, розташовані у Києві. В регіоні не існує гідів - організаторів, які спеціалізуються на природному і культурному туризмі. Інші приватні компанії тримають лижні бази головним чином па Драгобраті. Крім того, фірми, що організовують шоп-тури відзначають, що користуються популярністю тури у Румунію, Словаччину і Польщу.

Малі туристичні фірми, що функціонують в Україні, стикаються з великими проблемами. їм бракує кредитних джерел для того, щоб розширювати свій бізнес. Без капіталу оператори не можуть дозволити собі високоякісного західного обладнання, а виробництво більш дешевого російського обладнання зменшилось або зовсім зупинилось. Не існує організованої системи аби стимулювати розвиток ділових контактів у сфері туризму. Оператори посиляються на необхідність мати іноземних партнерів для рекламування своєї діяльності на заході.

Декілька малих регіональних фірм зацікавлені у розвитку досвіду на інших туристичних ринках, таких як пішохідний та культурний туризм. Небагато шоп-тур-операторів сьогодні мають досвід роботи на цих спеціальних ринках, але не мають відповідного обладнання для його забезпечення. Європейські і північно-американські тур-оператори, що займаються пішохідним туризмом, переважно беруть мінімум обладнання, а забезпечення обсягу необхідних їм пристроїв залежить від гіда-організатора на місці. Сьогодні в Україні обладнання для кемпінгів, таке наприклад, як намети, є обмеженим, а нове обладнання, яке можна знайти - дороге або низької якості. Крім того, відсутня система навчання і сертифікації гідів для проведення турів по пам'ятниках культури або подорожей на відкритому повітрі. Значні зусилля по розвитку туризму здійснюються на регіональному рівні. Деякі області і міста визначили туризм як найважливіший вид економічної діяльності. Так, наприклад Львівська, Закарпатська і Чернівецька обласні адміністрації активно ведуть пошук можливостей туризму. Так

наприклад, працівники туристичного відділу Закарпатської обласної адміністрації спрямували свої зусилля на розвиток санаторію в Околіні і лижних зон в долині ріки Уж на північ від Ужгорода. Вони також вважають, що ця зона може використовуватись для лижного відпочинку при умові покращення маршрутів для пішохідних екскурсій з тим, аби привабити іноземних туристів. Крім цього працівники туристичного відділу працюють з угорськими операторами з метою розвинути зону ринку для туристів, які бажають зупинитися в українсько-угорських сім'ях.

В місті Рахів Закарпатської області розроблені пропозиції, які передбачають стратегію створення Рахівської вільної екологічно-безпечної економічної зони. В цьому документі туризм визначений як галузь, яка має найбільший потенціал; наголошується тут також на туризмі, пов'язаному з територіальними санаторіями. Стимули до розвитку туризму включають зниження податку на 50% для туристичних компаній і звільнення від податку для виробників товарів в зоні.

У Чернівецькій обласній держадміністрації разом з науковцями університету розроблено проект і техніко-економічне обґрунтування спеціальної (вільної) економічної зони туристично-рекреаційного типу "Буковина".

Згідно з цим проектом, основним завданням створення на території Чернівецької області ВЕЗ "Буковина" є забезпечення раціонального використання та забезпечення природних ресурсів туризму і рекреації, формування туристично-рекреаційного комплексу (ТРК) як галузі спеціалізації господарства регіону, прискорення соціально-економічного розвитку Чернівецької області. У відповідності з цим комплекс цілей зонування туристично-рекреаційної зони включає:

- створення економічних умов, які будуть стимулювати розвиток туризму і рекреації на території Чернівецької області;
- покращення використання місцевих природних і трудових ресурсів;
- залучення національних і іноземних інвестицій в розвиток туризму і рекреації;

- створення рівних можливостей розвитку для суб'єктів підприємницької діяльності різних форм власності;
- сприяння розвитку конкуренції та забезпечення дотримання в цій галузі антимонопольного законодавства;
- здійснення державної підтримки розвитку туризму та рекреації на території ВЕЗ.

Основні завдання економічної діяльності суб'єктів ВЕЗ виходять і повністю співпадають з цілями, задачами та спеціалізацією вільної економічної зони у Чернівецькій області. Сюди відносяться:

- формування і розширене відтворення матеріально - технічної бази туризму та рекреації;
- створення туристичного продукту;
- формування ринку спеціалізованих послуг туризму і рекреації;
- створення, розвиток та вдосконалення інфраструктури туризму;
- надання туристичних послуг населенню;
- розвиток внутрішнього і міжнародного туризму.

Адміністрація м. Львова робить спроби відкрити ринок багатонаціональних турів. Вона намагається встановити більш тісні зв'язки з Польщею і вважає що існує ринок для дво-п'ятиденних турів. Завдяки тому, що ця територія має багату єврейську історію, вона розраховує, що місто і область можуть привабити поляків єврейського походження. Туристичні компанії Львівської області постійно відвідують польські туристичні ярмарки (наприклад Просліт). Крім того, Львівський комітет по туризму кооперується із сусідніми країнами з метою організації дво- і багатонаціональних туристичних проектів, що на їх думку обіцяє регіону хороші перспективи.

Сьогодні області мають свої власні децентралізовані можливості для рекламування і сприяння розвитку туризму. Але існує багато обмежень. Обласні і міські туристичні відділи не мають поточних даних про іноземних і внутрішніх тур-операторів, зацікавлених карпатськими перевагами. Ще немає регіональної реклами, яка стосується зокрема парків і заповідних територій. Регіональна

статистика по туризму недостатня для того, щоб зробити аналіз потреб, передбачень і планування майбутніх ускладнень розвитку. У відповідності з "Законом про туризм", області були проінструктовані Держкомтуризмом про початок збирання туристичної статистики. Починаючи з липня 1996 року дані про відвідування збираються, головним чином, на митних постах.

На регіональному рівні вже здійснені заходи по сприянню розвитку туристичної індустрії. Так, Львівська область створила відділ організації розваг, туризму і відпочинку як секцію обласного економічного управління. У червні 1996 року був створений інформаційний туристичний центр, спонсований приватними фірмами. Але для впровадження рекламної діяльності більшість областей і міст потребує комп'ютерного обладнання і видавничого програмного забезпечення.

Адміністрація м. Львова включила створення туристичного фонду шляхом введення 20% податку в готелях міста (готельний податок в обсязі 10% завжди впроваджувався в інших містах України). Львів використовує 30% коштів, що надходять від готельного податку і 30% від коштів, які збираються за рахунок окремого рекламного податку на підтримку туристичної діяльності. Гроші з цих двох фондів йдуть на виробництво туристичних інформаційних буклетів.

Туристична організація "Супутник" відзначає, що підвищення цін в готелях обумовлене необхідністю збільшення рекламного податку, зменшило туристичний попит. Мають місце факти, коли декілька груп відмовились від турів до міста через високі ціни і тому невідомо, який довгостроковий вплив буде мати цей податок на кількість відвідувачів. Через те, що міська влада використовувала кошти на діяльність далеку від сприяння і рекламування туризму, сьогодні фонд вичерпано.

Діяльність карпатських приватних підприємств по рекламі і сприянню і розвитку туризму, в основному складається з особистих зусиль. Кількість малих і середніх туристичних фірм, що мають можливості по просуванню і рекламі на сьогодні невелика. Власники невеликих готелів не мають зв'язків з обласною адміністрацією, що стримує можливість отримати гроші із регіонального

туристичного фонду. З метою сприяння місцевого туризму, група місцевих підприємців з семи областей України у грудні 1994 року створила Асоціацію Західних областей. Але проіснувавши рік, Асоціація із-за нестатку членських внесків свою діяльність припинила.

Маркетингове дослідження проведене у м. Львові рекомендувало створити Львівську і Західноукраїнську туристичну асоціацію. Асоціація отримала допомогу від уряду США, який забезпечив її надлишком свого обладнання. Крім того, відзначено, що регіональні організації мають більше шансів на отримання міжнародної донорської підтримки.

Питання ефективного розвитку туристичної індустрії багато в чому залежить від вирішення питань інвестування. Успішне інвестування в туризм визначається економічною здійсненністю проекту, наявністю кваліфікованої робочої сили, існуванням системи відповідної інфраструктури, урядової підтримки інвестування у туризм. Крім того, юридичні вимоги до розвитку туризму повинні створити добрий діловий клімат і гарантувати безпеку інвестицій. Необхідні фіскальні і непрямі податкові пільги.

Уряду необхідно мати довгострокове бачення тих типів туризму, які є бажаними. Наприклад, урядовці повинні визначити яка підтримка буде забезпечена малому і середньому бізнесу, що протистоїть великим масовим туристичним базам відпочинку. Крім того, треба приймати рішення і щодо проектів, які змінюють імідж; наприклад, чи зацікавлена держава в заохоченні проектів, які покращують традиційний імідж території?

Обмеженням щодо розвитку туризму є світова нестача капіталу для готельного і туристичного секторів. П'ять чи десять років тому джерела фінансування були більш доступними, але через сучасні умови, проекти розбудови в Україні будуть вимагати значних місцевих інвестицій. В проектах, зорієнтованих на міжнародне фінансування, слід визначити місцеві ресурси і чітко сформулювати, що необхідно від іноземних інвесторів.

Використання ресурсів ОПК (Закордонна приватна корпорація США) може забезпечити допомогу в гарантуванні американських інвестицій. Крім того, ОПК

має екологічний фонд, який надає кошти для еко туристичних проектів. МІГА (Міжнаціональне агентство гарантування інвестицій, Світовий Банк) проводило успішну компанію по сприянню інвестиціям в Йорданії і Бразилії і можливо було б корисно поширити їх зусилля в Україні. Відомо, що МІГА має зацікавленість щодо проведення семінарів і компанії по інвестиційному сприянню для Карпатського регіону.

В залежності від розміру проекту, проектанти повинні враховувати, що виконання етапу оцінки здійсненності коштуватиме від 20 до 500 тис. американських доларів. Необхідно впровадити механізм розподілу вартості виконання цих етапів і таким чином полегшити тягар потенційного інвестора. Проекти менших обсягів можуть бути об'єднані у пакет проектів з тим, щоб досягти загальної суми, необхідної для міжнародних фінансових організацій. Деякі представники цих організацій рекомендують поєднувати обладнання для екологічно зорієнтованого постійного туризму із обладнанням для великих готелів. Аналіз показує, що в Карпатському регіоні старі готелі в існуючих зонах відпочинку (наприклад Драгобрат) можуть бути придбані за ціною до 10 тис. доларів США. Місцеві експерти з туризму вважають, що приєднання невеликого готелю до вже існуючих структур є менш складною справою, ніж будівництво нового готелю. Головною проблемою і витратами на будівництві готелю є придбання землі. Земельна площа під вже існуючими готелями, як правило, має таку історію володіння, що її легко перевести в юридичний контекст. Невід'ємною частиною проекту мають бути точні умови будівництва. При цьому бізнесмени застерігають, що старі радянські готелі завжди будувалися погано, і тому відновлення може бути в багатьох випадках більш дорогим, ніж будівництво нового готелю.

Туристична галузь не має і мабуть ближчим часом не матиме коштів не те, що на нове будівництво, а й на реконструкцію наявної матеріальної бази. Відомо, як "обчищають" туристичні підприємства податками. Без закордонних інвестицій і кредитів годі і мріяти про реконструкцію і розширення матеріальної бази. Саме тому через відповідні владні структури слід давати "зелене світло" інвесторам,

спільним підприємствам, засновниками яких є учасники туристичного процесу в Україні.

Для вирішення проблем інвестування розвитку інфраструктури туристичної індустрії необхідно розв'язати питання (з відповідними гарантіями) про власність об'єктів з перенесенням акцентів з державного на приватний сектор при контролі з боку держави.

Оскільки зайвих грошей у держави немає, необхідно створити з числа державних та комерційних організацій, підприємств, приватних осіб, іноземців мобільні структури, котрі забезпечили б рух, конструктивні кроки до виконання намірів. Це інвестиційні фонди, асоціації, товариства, ті чи інші лідируючі структури, здатні і зацікавлені реалізувати великі проекти. Іншими словами, включити в роботу такі інвестиційні механізми, яким під силу швидко налагодити справу. Це можливо, коли держава дає відповідні гарантії вкладенням, захищає інвестиції. Вона може підтримувати інвесторів і пільговими кредитами, гарантіями щодо повернення інвалютних кредитів і пріоритетним забезпеченням ресурсів, які контролюються державою і фінансовими та митними пільгами.

Ефективність діяльності - це відношення досягнутого результату (за тим чи іншим критерієм) до максимально досяжного або заздалегідь запланованого результату. Забезпечення ефективної діяльності – першочергове практичне завдання для кожного підприємства. Економічною ефективністю вважають зв'язок між результатом діяльності і витратами, що здійснені для отримання цього результату.

Ефективність діяльності виражається відносними показниками, що розраховуються виходячи з абсолютних показників результату і витрат підприємства.

Критерій ефективності в економічній літературі формулюється по-різному:

- максимум результату при оптимальній величині витрат;
- максимум результату при мінімумі витрат;
- максимум результату на одиницю витрат;
- мінімум витрат на одиницю результату.

Кожен з показників діяльності підприємства залежить від безлічі різних факторів. Якщо детально вивчати вплив чинників на величину економічного показника, то буде отримано найбільш точний результат аналізу і оцінка якості діяльності підприємства. Отже одним з найважливіших методичних питань в аналізі економічної діяльності є дослідження і вимірювання впливу різного роду факторів на значення досліджуваних економічних показників. Без всебічного і глибокого аналізу факторів неможливо прийти до обґрунтованого висновку про результативність діяльності, не можна виявити резерви виробництва, а й, відповідно, обґрунтувати управлінські рішення.

Розрізняють об'єктивно і суб'єктивно обумовлені фактори, тобто шляхи впливу на показники за допомогою різних організаційно-технічних заходів. Фактори, що впливають на ефективність діяльності підприємства, відповідно до категорій показників можна поділити на: загальні (характер виробництва і його галузеві особливості, стан матеріально-технічної бази), специфічні (співвідношення між формами організації управління, між формами управління і методами управління, ступінь відповідності структури апарату управління, рівень механізації і автоматизації управлінських робіт, рівень кваліфікації працівників і ефективність їх праці), особливі (фактори невизначеності та ризику), структурно-організаційні (організаційна структура управління, виробництва, постачання та збуту, виробничо-економічних зв'язків), інтенсивні (зростання продуктивності праці, фондівіддачі, матеріаловіддачі та зниження капітало-фондо-та трудоємності), екстенсивні (зростання обсягу виробничих ресурсів), галузеві (загальні та структурні характеристики галузі в структурі національного господарства, кон'юнктура галузевого ринку), територіальні (географічне розташування, природно-кліматичні умови, потенціал ринку та інвестиційний ринок).

Практичне значення комплексної класифікації факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, зводиться до того, що на її основі можна моделювати діяльність, тобто безпосередньо впливати, а також здійснювати пошук резервів для підвищення ефективності ринкової діяльності. Математичне

моделювання факторів системи економічної діяльності, засноване на ряді економічних критеріїв виділення факторів, як елементів факторної системи причинності, самостійності існування, специфічності і можливості кількісного обліку й вимірювання.

Існує безліч класифікацій факторів, що впливають на ефективність роботи. Так, наприклад, фактори бувають загальними і приватними. Загальні чинники впливають на ряд досліджуваних показників, в той час, як приватні є специфічними для кожного з показників.

Важливе значення, з огляду на завдання оцінки ефективності діяльності, відіграє групування факторів на внутрішні і зовнішні. До внутрішніх відносяться: матеріально-технічні, організаційно-управлінські та соціально-економічні. Зовнішні фактори поділяються на ринкові, кон'юнктурні, правові та адміністративні.

Фактори ефективності діяльності поділяються на загальні та специфічні. Загальні фактори мають місце у всіх сферах економіки, специфічні окремих галузях, або на конкретних підприємствах. Дана класифікація факторів допомагає більш повно врахувати особливості окремих підприємств і галузей, а також дати точну оцінку їх діяльності. Якщо при аналізі ефективності ставиться мета – виміряти той чи інший вплив факторів, то застосовується класифікація факторів на кількісні та якісні, прямі і непрямі, прості і складні. Кількісні чинники висловлюють кількісну оцінку явища (кількість обладнання, працівників, ресурсів і так далі), якісні фактори оцінюють внутрішні якості та особливості, досліджуваного явища або процесу (продуктивність праці, рентабельність і так далі). Багато факторів, які розглядаються в оцінці ефективності діяльності підприємства, складаються з ряду елементів. Але при цьому існують чинники, які не розкладаються на складові елементи. Саме тому фактори ефективності діяльності ділять на прості (кількість робочих днів у періоді) і складні (продуктивність). Оскільки одні чинники безпосередньо впливають на результативний показник, а інші мають непрямий вплив, то у зв'язку з цим розрізняються чинники першого, другого і наступних рівнів.

Таким чином, щоб оцінити вплив факторів на ефективність діяльності підприємства, необхідно проведення економічного аналізу, за допомогою якого вивчаються і оцінюються факти і процеси комерційної діяльності.

2.2. Фінансовий аналіз роботи туристичного підприємства «Поїхали з нами»

На сьогоднішній день туристична компанія «Поїхали з нами» – одна з найбільших на туристичному ринку України. Мережа налічує понад 200 офісів у 60 містах і є лідером як за кількістю офісів, так і за кількістю туристів. При цьому, в роки кризи мережа не тільки не зменшила обертів, а успішно розвивається, відкриваючи нові офіси, збільшуючи обсяги продажів і освоюючи нові напрямки. Одним із них останнім часом стало працевлаштування за кордоном. Компанія «Поїхали з нами» створена в 2004 році. Заснували компанію Антон Рудич, Марія Терехова, та Олексій Коваль. Все почалося із створення сайту www.turne.ua та програми IntelliTracker, перейменованої згодом на Cognesia (розробка з веб-аналітики). В ті роки онлайн ще не був особливо розвинений і ці розробки справді були революційними. Створивши портал www.turne.ua, і додавши там можливість розміщення реклами та систему отримання замовлень туристичними агенціями, засновники зіштовхнулися з тим, що туристичний ринок ще не був готовий до цього. Компанії реально не розуміли, навіщо їм йти онлайн і що це може дати. Зараз це складно уявити, але тоді це було реальною проблемою. Вихід знайшовся – створено мережу, на прикладі якої показано, як працюють інструменти онлайн для залучення клієнтів. Поїхали з нами» – частина групи компаній X-tend, яка ще включає кілька проектів, таких як Izum.ua, Event.ua, Turne, X-tendSoftwareDevelopment та інші. 26 Першим у 2004 році з'явився офіс у центрі Києва, що на Червоноармійській. Нині його вже немає. 2006 рік – відкрили другий офіс, 2007 – третій. І з цього моменту почалося активне зростання мережі. Майже всі офіси мережі, а саме 98% – це франчайзингові офіси, що працюють за договором комерційної концесії. Це автономні бізнес-одиниці. Власних офісів у

нас на даний момент 3 з більш ніж 200 офісів мережі. На той час компанія співпрацювала з усіма операторами, які були на той момент на ринку: наприклад, Karyatour, TezTour, Pegas, Anex Tour та іншими. Половини існуючих операторів тоді ще не було. Компанія займає лідируючі позиції щодо обсягів продажу серед незалежних туристичних мереж у найбільших українських операторів 3-й рік поспіль, що підтверджується дипломами. І вже близько року Поїхали з нами є найбільшою мережею України за кількістю офісів. У 2015 році компанія отримала нагороду "Фаворит успіху" за результатом опитування клієнтів. Деякі окремі офіси отримують нагороди. Наприклад, офіс у Дніпродзержинську у 2014 році отримав нагороду «Гордість року 2014». «Поїхали з нами» – велика мережа туристичних агентств, яка постійно розвивається. За більш ніж 8-ми річну історію мережа зростає з 1 агентства, розташованого в центрі Києва, до нинішніх розмірів – 255 офісів в 69 містах. Кожен місяць додається по 3–4 офіси і охоплюються нові райони різних міст України. Турагентство «Поїхали з нами» надає послуги з продажу авіаквитків і придбання Travelsim. Співробітники компанії зможуть підібрати туристам оптимальні, найбільш економічні маршрути, і, якщо буде потрібно, максимально комфортну стиковку при далеких перельотах. Ще одним напрямком з недавніх пір, стала можливість працевлаштування людей за кордоном, а саме в: Польщі, Чехії, Німеччині і т.д. 27 За даними минулого року послугами «Поїхали з нами» скористалося понад 740 000 мандрівників, і щодня свої подорожі агентству довіряють близько 400 людей. Кожен менеджер мережі «Поїхали з нами» подорожує, в середньому, 2 рази на рік і тестує до 60 готелів. Компанії довіряють 56% клієнтів мережі. Щодо організаційної структури, фірму «Поїхали з нами» очолює генеральний директор. Він організує роботу всього колективу, несе повну відповідальність за стан фірми і її діяльність. Генеральний директор туристичної фірми піклується про виконання плану реалізації свого продукту, своєчасному фінансуванні й виплат, підготовці кадрів і підвищенні їхньої класифікації, а так само неухильному виконанні планів, поставлених їм перед підлеглими. Виробляє стратегію організації й стежить за її досягненням підлеглими. Туристична компанія «Поїхали з нами» виявляє значний інтерес до

туристського суспільного життя, бере участь у всіх важливих туристських заходах. Два рази на рік – навесні та восени – випускає каталоги, у яких представляє основні пропозиції на поточний туристичний сезон. Має постійних ділових партнерів у багатьох містах України.

Розглянемо фінансовий аналіз туристичного підприємства «Поїхали з нами»

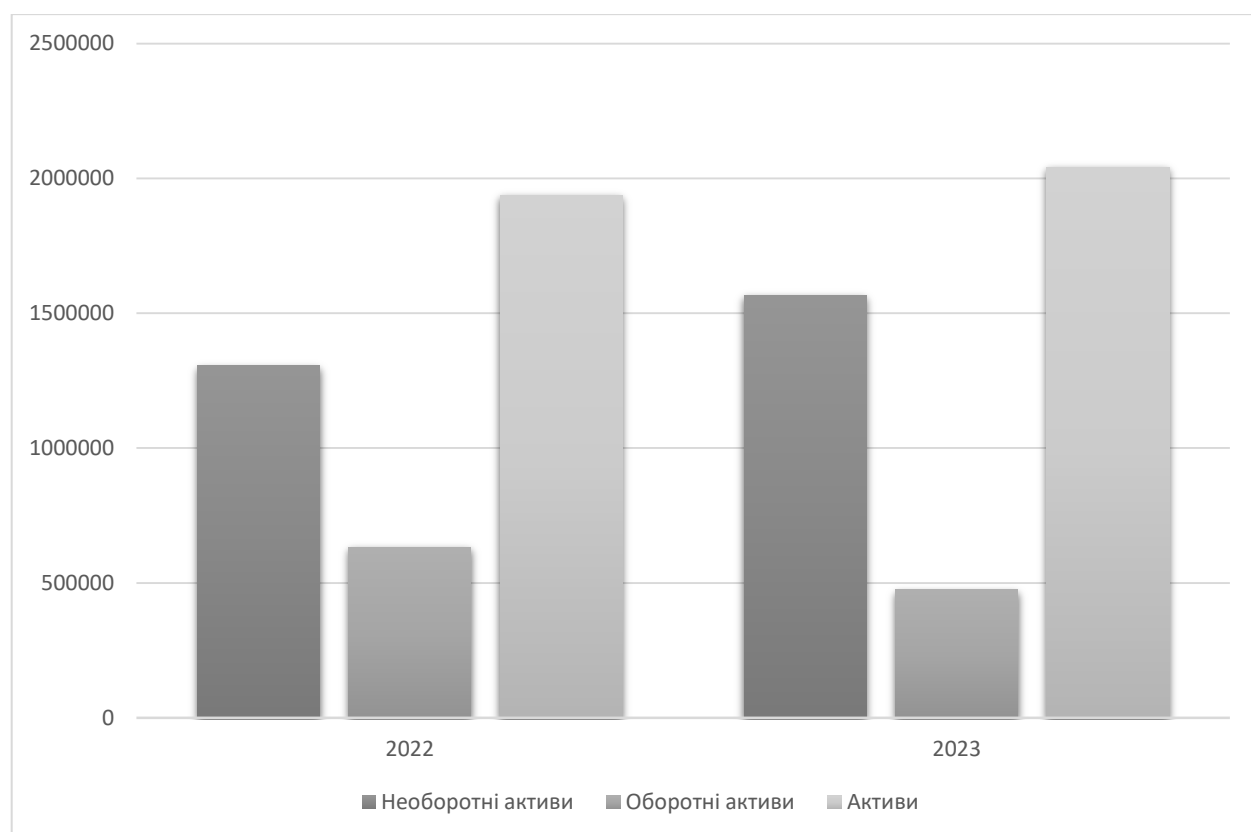


Рис. 2.1. Динаміка активів «Поїхали з нами» у 2022-2023 рр., тис. грн.

Спостерігається посилення господарського потенціалу, на що вказує збільшення суми активів на 5,31%. Тобто у підприємства збільшується обсяг наявного у розпорядженні майна.

Той факт, що активи зростають в умовах скорочення доходу від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів.

Таблиця 2.1

Горизонтальний аналіз активів «ПОЇХАЛИ З НАМИ» у 2022-2023 рр.,

тис. грн.

Показник	2022	2023	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Основні засоби	1209554	1437561	228007	18,85
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	1305175	1565600	260425	19,95
Запаси	487911	413615	-74296	-15,23
ОБОРОТНІ АКТИВИ	632859	475249	-157610	-24,9
АКТИВИ	1938034	2040849	102815	5,31

Збільшення суми балансу зумовлене зростанням необоротних активів (+19,95%).

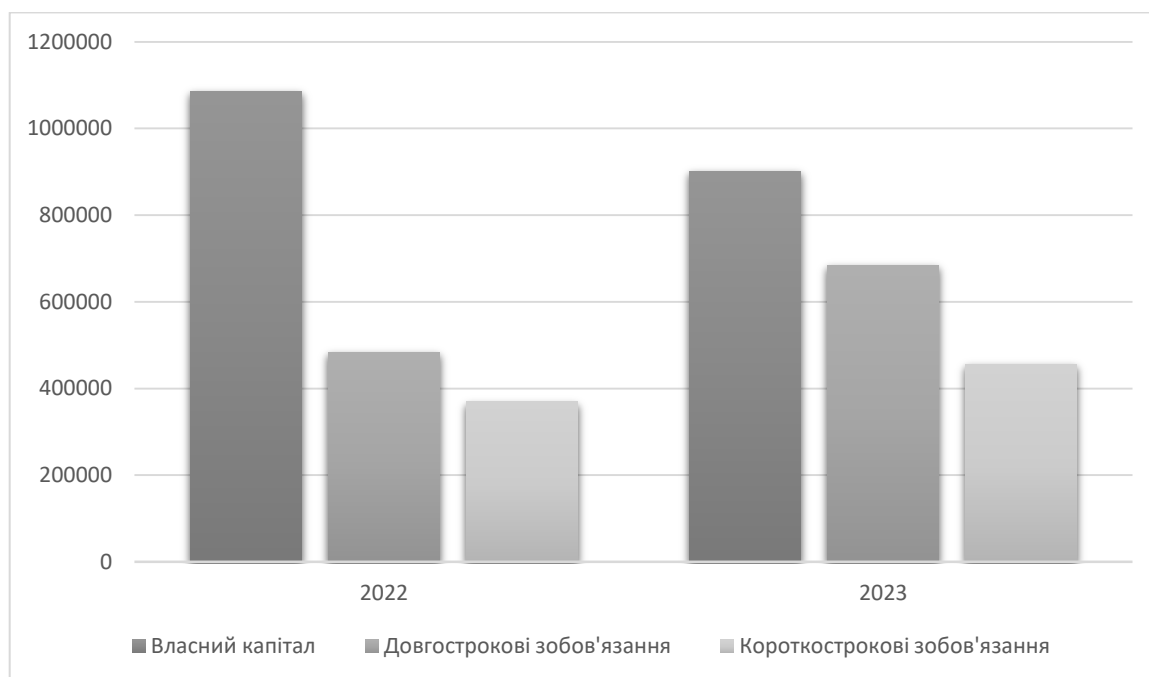


Рис. 2.2. Динаміка джерел фінансування «Поїхали з нами» у 2022-2023 рр.,

тис. грн.

Збільшується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зростанням короткострокових (+23,42%) і довгострокових зобов'язань (+41,6%).

Таблиця 2.1.

Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів)

«Поїхали з нами» у 2022-2023 рр., тис. грн.

Показник	2022	2023	Абс.приріст,+,-	Відн.приріст, %
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1083993	899446	-184547	-17,03
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	1086126	901579	-184547	-16,99
Інші довгострокові зобов'язання	483148	684141	200993	41,6
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	483148	684141	200993	41,6
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	181362	269271	87909	48,47
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	368760	455129	86369	23,42
БАЛАНС	1938034	2040849	102815	5,31

Факт скорочення суми власного капіталу вказує на зниження рівня благополуччя власників.

Зростання загальної суми зобов'язань забезпечує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії, хоча призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів.

Таблиця 2.2

Показники стійкості та платоспроможності «Поїхали з нами» у 2022-2023 рр., частка одиниці

Показник	2022	2023	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
Фінансова автономія	0,56	0,44	-0,12	-21,17
Поточна ліквідність	3,54	3,44	-0,1	-2,81

Спостерігається зниження фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії. На кінець 2020р. підприємство спроможне самостійно профінансувати 44,18% своїх активів.

Значення поточної ліквідності знаходиться вище нормативної межі (1,5), що вказує на низьку імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

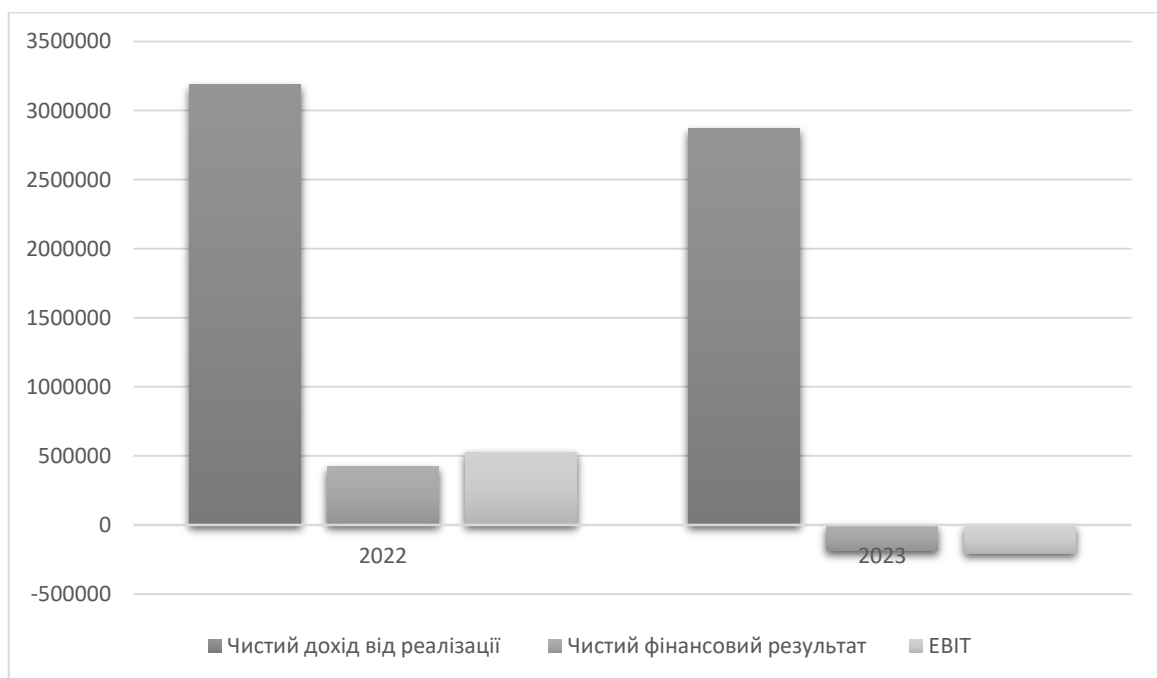


Рис 2.3. Динаміка фінансових результатів «Поїхали з нами» у 2022-2023 рр., тис. грн.

Відбувається зниження чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 9,86%, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого збитку компанії становить 184547 тис. грн у 2023 році, що вказує на деградацію компанії та недостатню якість поточної бізнес-моделі.

Економічний аналіз і маркетингові дослідження ґрунтуються на використанні показників туристичної діяльності. У практиці систематизації економічних показників застосовуються різні підходи.

Відповідно до рекомендацій статистичної комісії ООН, для оцінювання загального масштабу економічного впливу туризму можуть бути використані такі показники:

- вироблений дохід від туризму та його частка у валовому національному (внутрішньому) продукті;

- надходження іноземної валюти від міжнародного туризму; на державному рівні розрахунок включає валові доходи в іноземній валюті (загальна сума витрат іноземних туристів), а також чисті доходи у валюті (іноземна валюта, що залишається в країні, за винятком величини витрат на імпорту товарів і послуг, використовуваних у туризмі у вигляді продуктів харчування, готельного устаткування і постачання матеріалів, експатріації заробітків працівників-іноземців і прибутку об'єктів, що знаходяться в іноземному володінні і т. п.); на регіональному рівні розраховують валові і чисті надходження, отримані з джерел поза відповідним регіоном;

- робочі місця, створені завдяки туризму за такими видами зайнятості:

- пряма зайнятість на туристичних підприємствах (у готелях, ресторанах, турагентствах і т. п.);

- непряма зайнятість на підприємствах, що постачають товари і послуги туризму (сільське господарство, рибальство, промисловість);

- генерована зайнятість у вигляді додаткових робочих місць, підтримуваних завдяки витраті доходів, отриманих працівниками прямої і непрямой зайнятості;

- приріст зайнятості в будівництві туристичної інфраструктури;

- ефект мультиплікації - він може бути обчислений як величина витрат, здійснюваних туристами на придбання послуг і товарів суміжних галузей (транспорт, зв'язок, сільське господарство, розваги, фінансова, культурне та

інше обслуговування) у розрахунку на кожну грошову одиницю реалізованого турпродукта;

- внесок у державний бюджет за допомогою туристичних, митних, аеропортових зборів з туристів, податкові надходження з туристичних підприємств і доходів, зайнятих на них працівників.

Галузевий підхід у вимірі результатів туристичної діяльності ґрунтується на застосуванні системи показників: обсяг туристичного потоку, стан і розвиток матеріально-технічної бази, фінансово-економічні показники і показники розвитку міжнародного туризму.

У системі показників виділяють три групи:

- показники ресурсів;
- показники виробництва турпродукта (обсяг, структура, динаміка туристичної-екскурсійних послуг);
- показники соціально-економічної ефективності (динаміка рівня продуктивності праці, ефективність використання капітальних вкладень, основних фондів і оборотних коштів, матеріальних, трудових ресурсів, рентабельність).

Для характеристики туристичної діяльності застосовують показники:

- кількість місць у засобах розміщення, в тому числі в готелях, мотелях, гуртожитках для приїжджих, туристичних базах;
- кількість туристичних підприємств (туроператоров і турагентств);
- чисельність пасажирів на туристичній і екскурсійно-прогулянковій транспортній лініях, їхня частка в загальній чисельності пасажирів.

Крім того, для країнознавчих і регіональних зіставлень доцільно обчислювати "представницькі характеристики":

- число іноземних туристів на одного жителя країни, кількість поїздок внутрішнього і виїзного туризму на одного жителя країни для оцінки інтенсивності туризму;

- частку зайнятих у туристичній індустрії в загальній чисельності зайнятих в економіці галузі (регіону);

- частку витрат на туристично-екскурсійні та санаторно-оздоровчі послуги в загальному обсязі платних послуг населенню країни.

Особливе місце в системі економічних показників займають специфічні показники, що характеризують виробництво і споживання туристичних послуг.

Туристичний продукт як економічний показник може бути обчислений на мікро- й макрорівні, а також використаний для характеристики внутрішнього і міжнародного туризму. На мікро-рівні (агентська чи операторська туристична фірма) може бути представлена величиною туристичного продукту, реалізованого за конкретний період часу.

На макрорівні вироблений туристичний продукт може бути визначений як вартісний показник комплексу послуг туристам, запропонований ним відповідно до мети подорожі. Він містить у собі: витрати на покупку послуг, наданих туристам іншими підприємствами і галузями (транспорту, культури, медицини і т. п.), вартість вироблених товарів туристичного призначення, приватні й державні інвестиції в туристичну індустрію, а також перевищення експорту туристичного продукту з країни над його імпортом.

Реалізований туристичний продукт- це валовий дохід від продажу (виторг) товарів і послуг туристичного призначення, що включає в себе також прибуток від туристичної діяльності.

Обсяг туризму прийнятий також визначати в натуральних (кількісних) показниках. Як натуральні показники, як у внутрішньому, так і в міжнародному туризмі використовують чисельність туристів. Однак цього показника виявляється недостатньо для визначення реальних обсягів туризму й обґрунтування потреби в матеріально-технічній базі.

Оскільки кожен іноземний турист знаходиться в іншій країні визначений час, то від середньої тривалості перебування іноземних туристів у країні залежить обсяг іноземного туризму в цілому. У зв'язку з цим у внутрішньому й у міжнародному туризмі поряд із загальною чисельністю туристів важливим

натуральним показником служить кількість днів, проведених туристами в країні - туристичні дні (туродні). У практиці більшості країн цей показник називають "кількість ночівель".

Кількість туроднів визначається за формулою

$$T = Y \times D,$$

Де T – кількість туроднів,

Y – загальна чисельність туристів

D – середня тривалість перебування одного туриста в країні.

$$T = 800 \times 5$$

$$T = 4000$$

Натуральний показник - 4000 туроднів.

Вартісні показники в іноземному туризмі залежні від цін і тарифів, що діють на послуги туристам, а також від інших форм витрат, вироблених іноземними туристами в країні тимчасового перебування. При цьому, як правило, з цих витрат виключаються витрати на міжнародні перевезення.

У ряді країн прийнято виділяти як вартісні показники середній дохід на один туродень і як похідний показник - середній дохід на турпоїздку. Загальний обсяг валютних надходжень країни визначається за формулою

$$S = Y \times A \times S_1,$$

Де S – загальна величина валютних надходжень,

Y – загальна чисельність туристів,

A – середня тривалість перебування одного туриста в країні,

S_1 – середній дохід від одного туриста в день

$$S = 800 \times 5 \times 100 = 400\,000$$

400 000 - загальна величина валютних надходжень.

Отже, на сьогоднішній день туристична компанія «Поїхали з нами» – одна з найбільших на туристичному ринку України. Мережа налічує понад 200 офісів у 60 містах і є лідером як за кількістю офісів, так і за кількістю туристів. Проаналізовано фінансовий стан туристичної компанії.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «ПОЇХАЛИ З НАМИ»

3.1. Аналіз продажів турпродуктів за географічними напрямками туристичного підприємства «Поїхали з нами»

Мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» організовує різні форми туризму. Фірма займається наступними формами туризму: - Внутрішній туризм. Являє собою міграційні потоки людей у межах країни постійного проживання з туристичними цілями. Національна грошова одиниця, яка використовується повсякденно, продовжує залишатися засобом платежу, а рідна туристу мова-засобом спілкування. Такі подорожі порівняно легко організувати. За деякими оцінками, на частку внутрішнього туризму припадає 80-90 % усіх туристичних поїздок, а загальний обсяг витрат на внутрішній туризм є 5-10 разів перевищує витрати туристів на міжнародні поїздки. - Міжнародний туризм. Охоплює поїздки осіб, що подорожують з туристичними цілями за межі країни постійного проживання. Перетин державного кордону для них пов'язаний з певними формальностями: оформленням закордонних паспортів і віз, проходженням митних процедур, валютним і медичним контролем. Ці правила вводяться державою в цілях боротьби з незаконною міграцією, міжнародним тероризмом, торгівлею наркотиками, проституцією і т. д. і забезпечують установлений порядок в'їзду в країну і виїзду з неї. - Рекреаційний туризм. Туризм із метою відпочинку для ряду держав є найбільш масовою формою. Поїздки іноземних туристів в Іспанію, Італію. Францію, Австрію переслідують насамперед саме цю мету. Рекреаційний туризм характеризується тривалістю подорожі, невеликою кількістю міст, що входять у маршрут, широким використанням авіаційного транспорту і насамперед чартерних рейсів. - Пізнавальний (екскурсійний) туризм. Цей вид туризму виключає в себе подорожі і поїздки з пізнавальними цілями. Екскурсія як форма пізнання і вид дозвілля виконує функції розширення кругозору й інтелекту.

Однієї з різновидів пізнавальних поїздок є автомобільний туризм. Порівняно з подорожами на іншими видами транспортних засобів, поїздки на автомашинах і автобусах надають туристам набагато більшу пізнавальну можливість.

туристичний продаж менеджер - Професійно-діловий туризм. До цього виду туризму відносяться поїздки з діловими цілями. Життя в сучасному цивілізованому суспільстві викликає необхідність міжнародних контактів. Поїздки представників ділових кіл останнім часом стали носити масовий характер. - "Шоп-тури". Метою поїздок за кордон є придбання товарів народного споживання для їхньої наступної реалізації (взуття, трикотажу й інших 29 товарів - у Туреччині, Італії, Португалії, Сирії; текстилю- в Індонезії; хутра - в Греції й Аргентині; меблів – у Польщі й Італії; теле- і радіо товарів - в ОАЕ; автомашин - у Німеччині, Швеції, Голландії).

- Пригодницький туризм є своєрідним видом відпочинку і забезпечує не тільки перебування туристів у привабливому для них місці, а й заняття незвичайним видом діяльності ("царське полювання", "пошуки піратських скарбів" і т. д.). Пригодницький туризм поділяється на кілька видів [17]: 1) похідні експедиції; 2) сафарі-тури (полювання, риболовля, лов метеликів і т. д.); 3) морські подорожі (яхтинг).

- Релігійний (паломницький) туризм користується попитом і популярністю. У туризмі з релігійними цілями можна виділити кілька видів: 1) паломництво (відвідування святих місць для поклоніння реліквіям); 2) пізнавальні поїздки (ознайомлення з релігійними пам'ятками, історією релігії, культурою релігії); 3) наукові поїздки (поїздки істориків та інших фахівців, що займаються питаннями релігії, та ін.). На велику увагу заслуговує пропозиція комплексного туристичного обслуговування для особливо важливих персон(VIP), яке передбачає підвищений рівень сервісу (і підвищену ціну). Це може бути, наприклад, проходження прикордонних і митних формальностей в аеропортах в особливому приміщенні з підвищеною комфортністю, трансфер на лімузині, урочиста зустріч у готелі, розміщення в президентському номері, організація зустрічей і церемоній. Турфірма «Поїхали з нами» також пропонує широкий діапазон послуг: 1) надання інформації по організовуваних маршрутах, видах обслуговування, пов'язаних з цими маршрутами - консультації та

рекомендації; 2) бронювання комплексу турів (у тому числі попереднє); 3) можливість організації туру по бажаним маршрутами; 4) візова підтримка; 5) оформлення медичної страховки; 6) бронювання готелів по всьому світу; 7) бронювання авіа, ж/д квитків. Штат фірми, окремо кожного офісу, складається з 5 чоловік: директор, бухгалтер, менеджер по рекламі, менеджери по напрямках. Менеджери проходили додаткові курси по туризму і сервісу, необхідні стажування, володіють навичками корпоративного спілкування, володіють достовірною інформацією по розроблюваних маршрутах, мають уявлення про правові основи туристської діяльності. Туристична фірма «Поїхали з нами» успішно функціонує на туристичному ринку з 2007 року, а отже має тісні зв'язки з найкращими туроператорами України і звичайно має свою продуктову стратегію. Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідна детально розроблена і добре продумана продуктова стратегія. Стратегічні рішення щодо продукту є головними в межах загальної маркетингової стратегії туристичного підприємства. Це пов'язано з тим, що туристичний продукт служить ефективним засобом впливу на ринок, є головним клопотом підприємства і джерелом отримання прибутку. Ціна, збут, комунікації ґрунтуються на особливостях продукту. Проаналізувавши пропозицію туристичного оператора «Поїхали з нами» можна виділити наступні групи продуктів: I. Основну – продукти, які приносять основний прибуток підприємству, і які знаходяться в стадії зростання. В цю групу входять наступні послуги: - відпочинок в екзотичних країнах – Шрі-Ланка, Індія (Гоа), Таїланд, Малайзія, Індонезія, Мальдіви, Сейшели, Маврикій, В'єтнам, Куба, Домінікана, Мексика; 31 - організація екскурсій по Львову і замських екскурсій для груп; - гірськолижний відпочинок – Словаччина (Високі і Низькі Татри), Австрія, Болгарія, Польща (Закопане), Словенія, Італія; - дитячий відпочинок (табори); Туристична агенція пропонує відкриття шенгенських віз, послуги страхування; зелені карти; продаж стартових пакети Travelsim; продаж авіа та автобусних квитків. II. Підтримуючу – продукти, що стабілізують доходи від продаж і які знаходяться в стадії зрілості: - екскурсійні тури в Європу; - пляжний відпочинок – Туреччина, Єгипет, ОАЕ, Туніс, Греція, Кіпр, Іспанія, Болгарія, Чорногорія,

Хорватія, Словенія. III. Стратегічну – продукти, покликані забезпечити майбутні прибутки підприємства. Сюди належать такі туристичні продукти: - екскурсійні тури по Європі: Будапешт; Прага; Франція; Нідерланди; Австрія; Угорщина; - дитячий відпочинок (літні табори, відпочинок на березі Чорного моря); - тури по Україні: Львів; Київ; Кам'янець-Подільський; Чернівці; відпочинок на березі морі (Одеса, Залізний порт); - екзотичні тури: Шрі-Ланка; Індія (Гоа); Таїланд; Малайзія. - оздоровчі тури: Чехія (Карлові Вари); Польща (Закопане); Словаччина (Високі і Низькі Татри). IV. Тактичну – продукти, покликані стимулювати продаж основних і знаходяться як правило в стадіях зростання і зрілості. До тактичної групи продуктів належить: - продаж автобусних квитків на маршрути до країн Європи; агентство співпрацює з Львівським автовокзалом (рейси на Чехію і Польщу); - продаж авіаквитків; 32 - страхові послуги.

3.2. Шляхи підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства «Поїхали з нами»

Сьогодні в умовах постійного посилення конкуренції турфірмі треба навчитися враховувати не лише власні фінансові інтереси, але і інтереси покупця, аби утримати його і зберегти свою долю на ринку. А це може бути досягнуто лише при дотриманні заздалегідь розробленої стратегії, використовуючи всі сучасні напрацювання. Як будь-яка інша сфера, туристична повинна постійно розвиватися, щоб утримувати зацікавленість з боку споживачів. Мабуть, саме туристична індустрія займає одну з лідируючих позицій по динаміці розвитку, так як вона завжди повинна бути на крок попереду від вибагливих смаків клієнтів. Для того, щоб удосконалити діяльність туристичного агентства «Поїхали з нами», компанія повинна постійно вводити нововведення у різні сфери функціонування підприємства. Стосовно сфери управління доцільно ввести в роботу персоналу обов'язкові курси підвищення кваліфікації і професійні семінари. Для цього можна користуватися послугами спеціалізованих фірм, або ж створити свій відділ підвищення кваліфікації, який зможе надавати відповідні послуги 45 іншим

агентствам даної мережі, поділитися своїм досвідом ведення успішного бізнесу, з подальшим створенням нових філій, що будуть включати молодих, перспективних та кваліфікованих спеціалістів. Також, доцільним було б створення певних курсів підготовки персоналу. Мається на увазі навчання майбутніх співробітників всіх нюансів роботи в даній мережі, а саме: робота з CRM (базою клієнтів), правил поводження з клієнтами, практичне навчання розмові з клієнтами по телефону та в офісі, так звані тренінги, і звичайно ж, прослуховування і контрольні тести по вебінарам з всіма напрямками роботи. Так як фірма працює по багатьох видах та напрямках в туризмі, майбутній спеціаліст має бути достатньо обізнаний в географії курортів (розташування, візові формальності, спеціалізацією, погодними умовами, сезонністю, середньою вартістю і тому подібним). Основну увагу слід приділяти інформації щодо найпопулярніших напрямів: Турція, Єгипет, Болгарія, ОАЕ, Хорватія, Чорногорія, Греція, Кіпр, Іспанія та більшій частині Європи, особливо стосовно автобусних турів. Було б доцільним створення єдиного туристичного порталу, який включав би допомогу як туристичним підприємствам, так і клієнтам, тим паче, що «Поїхали з нами» має всі необхідні умови для його створення - це професійний колектив, власна система бронювання, налагоджена мережа зв'язків з відомими туристичними операторами, інформація щодо яких зазначалася вище. Мережа туристичних агентств пропонує широкий асортимент різноманітних турів у більш ніж 30 країн світу, які включають релігійний, культурно-пізнавальний, спортивний та велику кількість інших напрямків. Для розширення асортименту турів, фірмі можна взяти до уваги удосконалення та розробку таких напрямків діяльності: - медичний туризм, зокрема напрямок «детокс». «Детокс»— це скорочення від слова «детоксикація», тобто очищення організму від шлаків і 46 токсинів. Так звані детокс-тури перетворилися в окремий дуже модний напрямок туристичних маршрутів. «Детокс» туризм стає все більш популярним; - екстремальний туризм, зокрема сплави по бурхливих річках закордоном і порогами вітчизняних водоймищ; - круїзний туризм, зокрема в питаннях співробітництва з відомою фірмою MSC Cruises. На жаль, останнім часом люди не надто цікавляться подібними турами через їх вартість. Проте, якщо

буде надаватися достатня кількість інформації щодо можливих знижок, особливо в низький сезон, можливо з'явиться свій сегмент, зацікавлений в даному напрямку. Звернути також увагу на те, що даними турами можуть бути зацікавлені бізнесмени. Це може стати певним проривом для так званого MICE туризму, адже всі круїзні лайнери даної компанії облаштовані конференц-залами і потрібною апаратурою для проведення будь-якого виду бізнес-зустрічей, тренінгів, тимблдингу і т.п.; - подієвий туризм, а саме тури на відомі фестивалі як по Європі, так і в Америку, Азію. На сьогоднішній день все більше поїздок відбувається на всілякі фестивалі, свята, події по різних країнам світу. Чому б не звернути увагу на даний вид туризму і не залучати туристів до подібних турів. Тим паче, людям простіше буде придбати вже готовий пакет послуг, як і в будь-якому іншому виді туризму, аніж шукати окремо проживання, переліт, харчування, квитки на подію, трансфер; - дегустаційний туризм, можна навіть частково пов'язати з попереднім видом туризму. Адже подібні дегустаційні тури дуже популярні під час всілякого виду фестивалів. Але, можна також це зробити і окремим видом. Також, для подальшого інтенсивного розвитку туристичної фірми та для залучення більшої кількості клієнтів треба більш розрекламувати свою фірму, залучивши засоби ЗМІ та інтернет, а для залучення клієнтів можна використовувати різноманітні знижки:

47 - Позасезонні знижки. Як і у всіх туристичних фірм так і у «Поїхали з нами» праця носить сезонний характер і має величезний вплив на попит. Незважаючи на те, що туристичною фірмою вживаються усі зусилля, сезонні ціни в піковий сезон можуть перевищувати ціни мертвого сезону в 2-3 рази. Це означає, що в річному циклі реалізації є періоди істотних збитків, які повністю покривають успіх у період пікового сезону. Для того, щоб збільшити обсяг продажів в цей мертвий сезон дуже важливо використати позасезонні знижки, наприклад, від 3 до 7%, в залежності від місця і тривалості туру. Мета використання цих полягатиме в тому, щоб спонукати клієнта придбати дану послугу до початку чергового сезону, в самому його початку, або взагалі поза сезоном. - Знижки, які мають тимчасовий характер. Наприклад: знижка 3% на путівки в 2017 році за їх замовленні до 30.04.2017 року. Використовуючи дану систему знижок на практиці в туристичній

фірмі «Поїхали з нами» можна спрогнозувати збільшення, як попиту, так і збільшення рівня продажів з отриманням більшого прибутку від їх реалізації. Пропоновані знижки сприяють виконанню ціною її стимулюючої функції, допомагають маркетинговим дослідженням, а саме: сприяють зниженню витрат туристичної фірми, реалізації внаслідок збільшеного збуту, полегшує завоювання постійних клієнтів і перспективне планування діяльності фірми. В питанні реклами, також можливо запропонувати наступний варіант: реклама на радіо, яка є одним з найпопулярніших видів реклами. Така популярність обумовлена головним чином тим, що це найшвидший і оптимальний спосіб досягти уваги цільовій аудиторії. Адже реклама на радіо є одним з найпростіших і недорогих способів реклами в засобах масової інформації. Головне правильно визначити оптимальні радіоканали для поширення своєї інформації, так, щоб вони максимально досягали поставленої мети. Для цього тур фірмі треба врахувати не лише 48 демографічний склад, але і вік, освіту, соціальний статус аудиторії, її інтереси і переваги. Особливо популярними є застосування так званої «вірусної реклами», тобто такої, яка має швидке розповсюдження серед людей. Прикладом може слугувати навіть популярне розміщення реклами на маршрутних, тролейбусних і трамвайних зупинках, у метро, яка має велику популярність в багатьох країнах. Але, це має бути унікальна реклама, креативна, яку не доводилось спостерігати раніше. Майже кожна людина щодня кудись прямує, і коли подібного виду реклама буде завжди перед очима, то перш ніж зібратись кудись їхати, згадують саме про ті яскраві і цікаві оголошення. Маркетингова діяльність була та залишається однією з основних ланок, які треба постійно розвивати, аналізувати та покращувати у діяльності будь-якого підприємства, особливо, якщо питання стосується мережі туристичних агентств. І звичайно, не слід забувати про розвиток в'їзного туризму. Україна має багатий потенціал для розвитку різних видів туризму (рекреаційного, пізнавального, лікувального, родієвого та ін.)

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки: Досліджено сутність управління ефективністю діяльності туристичного підприємства. Управління ефективністю є однією з найважливіших складових роботи туристичного підприємства. Методи ефективності управління спрямовані на підвищення рівня обслуговування, а також включати ефективні управлінські та технічні методи, спрямовані на забезпечення найкращих, найбільш практичних і взаємовигідних способів взаємодії персоналу підприємства та його клієнтів.

Визначено основні механізми управління ефективністю діяльності туристичного підприємства. Варто відзначити що сьогодні в умовах постійного посилення конкуренції турфірмі треба навчитися враховувати не лише власні фінансові інтереси, але і інтереси покупця, аби утримати його і зберегти свою долю на ринку. А це може бути досягнуто лише при дотриманні заздалегідь розробленої стратегії, використовуючи всі сучасні напрацювання. Як будь-яка інша сфера, туристична повинна постійно розвиватися, щоб утримувати зацікавленість з боку споживачів.

Надано організаційно-економічну характеристику компанії «Поїхали з нами». Результати аналізу фінансового стану «Поїхали з нами» свідчать про те, що підприємство є фінансово нестійке. Досліджуваному підприємству слід здійснити пошук альтернативних джерел оптимізації фінансових ресурсів підприємства.

Проведено аналіз ефективності управління на туристичному підприємстві. Ключовими механізмами обґрунтування шляхів підвищення ефективності розвитку управління якістю підприємства є: підвищення якості обслуговування клієнтів, розширення туристичних напрямів та асортименту послуг, збільшення розміру власного капіталу, оптимізація затрат, проведення рекламної кампанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Циба Т.Є. Особливості і механізм стратегічного планування / Т.Є. Циба // Актуальні проблеми економіки. 2006. №2(56). С. 159-172.
2. Марцин В.С. Деякі підходи до стратегічного планування в умовах ринкової трансформації / В.С. Марцин // Регіональна економіка. 2005. №2. С.220-224
3. Смолін І.В. Система стратегічного планування розвитку підприємства: автореф. дис ... док. екон. наук : спец. 08.06.01 / І.В. Смолін / Київський нац. торговельно-економічний ун-т. К., 2005. 39 с.
4. Євтухова С.М. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства / С.М. Євтухова // Актуальні проблеми економіки. 2007. №3(69). С.108-113.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2004. 1440 с.
6. Клименко С.М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: [навч. посібник] / С.М. Клименко, О.С. Дуброва. К.: КНЕУ, 2005. 252 с.
7. Коніщева Н.Й., Балашова Р.І., Лехан В.М. Методичні питання аналізу діяльності туристичних підприємств. Вісник ДІТБ. 2003. №7. С.57-68.
8. Іванова Н.Ю. Аналіз беззбитковості виробництва: теорія та практика: Навч. пос. К.: Лібра, 2002. 72 с.
9. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге перероб. та доп. К.: КНЕУ. 2005. 528 с.
10. Голубєва Т.С., Колос І.В. Методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2006. №5(59). С.66-69.
11. Кудря Я.В. Особливості механізму оцінювання етапу корпоративної бізнес-системи // Актуальні проблеми економіки. 2006. №5(59).
12. Петровчин Й.М., Кіт А.Ф., Захарчин І.М., Кіндрацька Г.І. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. Й.М. Петровчина. 2-ге вид. виправл. Львів: Магнолія, 2006. 580 с.

13. Яковлев Ю.П. Контролінг на базі інформаційних технологій. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 318 с.

14. Світличина Я.В. Комплексний аналіз економічної результативності функціонування організацій // II-а Міжнар. наук.-практ. конференція «Дослідження й оптимізація економічних процесів». Х.: НТУ «ХП», 2001. С.45-46.

15. Помазан М.О., Єськов О.А. Бізнес-планування як фактор успішної економічної діяльності // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. Вип.11/66. К.: КНДІ Мінекономіки України, 2006. 150 с.

16. Маркетинг: Основи теорії та практики: навч. посібник / За ред. В.В. Липчука. Львів: Новий світ, 2003. 280 с.

17. Скибінський С.В. Маркетинг: підручник. Львів: Місіонер, 2000. 640 с.

18. Балашова Р. І. Методичні особливості сутності, поняття і характерних рис туристичного підприємства. Економіка промисловості. 2008. С. 38–47.

19. Богданова Ж. А. Особливості діяльності туроператорів і турагентів: обліковий аспект. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2015. Випуск 1(19). С. 59–64.

20. Бойко М. Г., Михайліченко Г. І. Економіко-предметне обґрунтування розвитку термінологічного апарату туризму. Економіка та держава. 2010. С. 47–49.

21. Горбильова З. М. Економіка підприємств туризму: [навч.-метод. Посібник]. Київ: РИПО, 2014. 226 с.

22. Димеденко І. В. Управління розвитком підприємств туристичного бізнесу: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 І. В. Димеденко; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2007.

23. Дяченко Л. А. Управління підприємствами туристичної сфери: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 Л. А. Дяченко; Європ. ун-т. К., 2011. 20 с.

24. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 224 с.

25. Економічна енциклопедія : у 3-х т. редкол. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Вид. центр «Академія», 2000. 864 с.

26. Економічний аналіз: Навч. посібник За ред. Ніконенко М. С. Київ, 2003. 679 с.
27. Зорін І. В., Кварталінов В.А. Енциклопедія туризму. Посібник. Київ: Фінанси и статистика, 2003. 368 с.
28. Зеленська М. О., Ширяєва Б. О. Зовнішній потенціал туристичного оператора. Вісник ОНУ імені Мечникова. 2014. Т. 19. Вип. 1/1. С. 167–171
29. Іванюк У .В. Особливості функціонування туристичних підприємств в сучасних економічних умовах. Моделювання регіональної економіки. 2012. № 2. С. 436–444 с.
30. Кальченко О. М. Економічна безпека підприємств туристичної сфери. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». 2013. №3. С. 136–143.
31. Куліцька Н. В., Орлик О. В. Економічна безпека туристичних підприємств. Інформатика та інформаційні технології: мат. студ. наук. конф. (20 квітня 2015 р.). Одеса: ОНЕУ, 2015. С. 68–71.
32. Кучеренко В. С. Особливості та сучасні тенденції управління туристичною сферою. Інститут міжнародних відносин Національного авіаційного університету. URL : <http://zavantag.com/docs/index22506858.html?page=28>.
33. Кучерява Г. О. Сучасні тенденції та пріоритетні напрями розвитку світового ринку туристичних послуг. CollectiveScientificMonograph, 56 Opole: TheAcademyofManagementandAdministrationinOpole, 2020. С. 32 – 39.
34. Кальченко О. М. Методичні аспекти оцінювання ефективності функціонування підприємств туристичної сфери в інноваційних умовах. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки». URL: <http://surl.li/ccgxxh> (дата звернення: 12.04.2022 р.)
35. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги-XXI, 2003. 300 с.
36. Коновалова О., Андрущакевич Т. SWOT-аналіз як основний інструмент стратегічного управління, його переваги і недоліки. URL:

http://www.nauka.com/3_SND_2010/Economics/58123.doc.htm (дата звернення: 12.04.2022 р.).

37. Корінев В. Л. Обґрунтування прибутку підприємства з урахуванням рівня ціни на продукцію. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 3 (45). 97 – 103 с.

38. Бондаренко С.М. [Нейроменеджмент організацій як інструмент підвищення якості життя людей у сучасному суспільстві](#). Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Управління якістю в освіті та промисловості: досвід, проблеми та перспективи». Львів, 28-30 травня 2015 року. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2015. С. 124-125.

39. Бондаренко С. М. Рейтингове управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств (на прикладі взуттєвого виробництва): автореф. дис. на здоб. наук. ступ. к.е.н: 08.06.01 – економіка підприємства й організація виробництва. Київ: Національний університет харчових технологій, 2002. 20 с.

40. Касич А.О., Бондаренко С.М. Рециклінг як сфера реалізації державно-приватного партнерства та інструмент забезпечення цілей сталого розвитку. *Причорноморські економічні студії*, 2022. Вип. 76. С. 176-180. [URL: http://bses.in.ua/journals/2022/76_2022/27.pdf](http://bses.in.ua/journals/2022/76_2022/27.pdf)

41. Бондаренко С.М. Екологізація управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1591>

42. Баришполь Н.С., Бондаренко С.М. Підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. [URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5610)