

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему «Сучасні методи управління ефективністю туристичного підприємства в умовах війни»

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Modern Methods of Managing the Effectiveness of a Tourist Enterprise in
Wartime Conditions

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра, _____
групи гр. 6.0730-мо-з _____
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій і адміністрування
Ю.А. Золотухіна

Керівник доц. каф. П,МОтаЛ, доц., к.е.н. О.В. Гудима
Рецензент доц. каф. П,МОтаЛ, доц. к.е.н. М.В. Хацер

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« ___ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Золотухіній Юлії Артурівні

1. Тема роботи Сучасні методи управління ефективністю туристичного підприємства в умовах війни

керівник роботи Гудима Ольга Вікторівна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ЗНУ від « ___ » _____ 20__ року № ___

2. Строк подання здобувачем роботи « ___ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються сучасні методи управління ефективністю туристичного підприємства в умовах війни.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Теоретичні основи сучасного управління ефективністю підприємства – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття системи управління; 1.2 Сутність та значення методів управління організацією; 1.3 Ефективність системи управління; 2 Розділ – Оцінка і аналіз стану сучасних методів управління ефективністю ТОВ «Поїхали з нами» в умовах війни – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Поїхали з нами»; 2.2 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища туристичної агенції; 2.3 Аналіз ефективності діючих методів управління в ТОВ «Поїхали з нами»; 3 Розділ – Удосконалення методів управління

ефективністю туристичного підприємства в умовах війни – складається з 2 підрозділів: 3.1 Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства під час війни; 3.2 Удосконалення системи методів управління ефективністю в туристичній агенції «Поїхали з нами».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Гудима О.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ Ю.А. Золотухіна
(підпис)

Керівник роботи _____ О.В. Гудима
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: «Сучасні методи управління ефективністю туристичного підприємства в умовах війни»: 63 сторінки, 11 таблиць, 8 рисунків, 1 формула. Перелік посилань нараховує 25 найменувань.

Об'єктом дослідження є процес організації методів управління ефективністю туристичного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз сучасних методів управління ефективністю туристичного підприємства з метою розробки пропозицій щодо їх удосконалення.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що війна в Україні справила дуже руйнівний вплив на туристичну галузь, завдала шкоди інфраструктурі, порушила поїздки через загрози життю людей, а також викликала проблеми з безпекою туристів. Ведення воєнних дій мало значний вплив на туристичну індустрію, оскільки туристи вважають постраждалі райони небезпечними та скасовують або відкладають плани подорожей та туризму.

Під час виконання роботи було розглянуто сучасні методи управління ефективністю туристичного підприємства. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «Поїхали з нами», а також запропоновано заходи щодо удосконалення сучасних методів управління ефективністю туристичного підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «Поїхали з нами» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

АНАЛІЗ, УПРАВЛІННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПРИБУТОК,
ПЛАНУВАННЯ, МОТИВАЦІЯ, МЕТОДИ, ІНДИКАТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ

ABSTRACT

Qualification work: «Modern Methods of Managing the Effectiveness of a Tourist Enterprise in Wartime Conditions»: 63 pages, 11 tables, 8 figures, 1 formula. The list of references includes 25 items.

The object of the study is the process of organizing methods of managing the effectiveness of a tourist enterprise.

The purpose of the qualification work is to analyze modern methods of managing the effectiveness of a tourist enterprise with the aim of developing proposals for their improvement.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphic, balance sheet, method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that the war in Ukraine had a very destructive effect on the tourism industry, caused damage to the infrastructure, disrupted trips due to threats to people's lives, and also caused problems with the safety of tourists. The hostilities have had a significant impact on the tourism industry, as tourists view the affected areas as unsafe and cancel or postpone travel and tourism plans.

During the performance of the work, modern methods of managing the efficiency of the tourist enterprise were considered. On the basis of the theoretical material, the activity of LLC "Come with us" was analyzed, and measures were proposed to improve modern methods of managing the effectiveness of the tourist enterprise.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of "Come with us" LLC in practical activities and will contribute to improving the activities of domestic enterprises.

ANALYSIS, MANAGEMENT, EFFICIENCY, PROFIT, PLANNING,
MOTIVATION, METHODS, PERFORMANCE INDICATORS

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Поняття системи управління.....	9
1.2 Сутність та значення методів управління організацією.....	15
1.3 Ефективність системи управління.....	21
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Поїхали з нами»...	26
2.2 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища туристичної агенції.....	30
2.3. Аналіз ефективності діючих методів управління в ТОВ «Поїхали з нами».....	37
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	40
3.1 Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства під час війни.....	40
3.2. Удосконалення системи методів управління ефективністю в туристичній агенції «Поїхали з нами».....	47
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність теми. Війна в Україні справила дуже руйнівний вплив на туристичну галузь, завдала шкоди інфраструктурі, порушила поїздки через загрози життю людей, а також викликала проблеми з безпекою туристів. Ведення воєнних дій мало значний вплив на туристичну індустрію, оскільки туристи вважають постраждалі райони небезпечними та скасовують або відкладають плани подорожей та туризму. Тільки після отримання перемоги індустрія туризму може відновитися і навіть процвітати.

У часи конфліктів та нестабільності інвестиції в інфраструктуру та розвиток, як правило, відкладаються, що призводить до більш нагальних проблем, таких як безпека та гуманітарна допомога.

Впроваджуючи методи сталого туризму, туристична індустрія може залучити екологічно чистих туристів, які хочуть дізнатися про природну красу та культурну спадщину регіону. Це може створити економічні можливості для місцевих громад, зберігаючи місцеві природні та культурні ресурси.

Питання сучасних методів управління ефективністю туристичного підприємства та шляхи її підвищення досліджували у своїх наукових працях такі відомі вітчизняні вчені, як: А. Дурович, Б. Герасименко, Б. Вихристенко, В. Кифяк, В. Євдокименко, В. Калитюк, В. Цибух, В.Кравців, Г. Карпова, Г. Казачковська, І. Гаврилишин, Л. Гринів, М. Мальська, М. Долішній, О. Бейдик, П. Гудзь, та ін. У своїх наукових працях дослідники наголошують на важливості розвитку сучасних методів управління ефективністю туристичного підприємства для забезпечення конкурентоспроможності туристичного бізнесу, аналізують проблеми, пропонують шляхи подолання перепон, які постають на шляху розвитку галузі. Однак, зважаючи на постійну динаміку та зміни, що відбуваються у ній, повсякчасне виникнення

нових проблем, а також розбіжності з успішними теоретичними розробками закордонних економістів у сфері методів управління ефективністю туристичного підприємства та шляхів її підвищення залишаються невіршеними питання, що потребують подальшого дослідження.

Об'єкт дослідження – процес організації методів управління ефективністю туристичного підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні підходи щодо сучасних методів управління ефективністю туристичного підприємства та шляхи її підвищення під час війни.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є аналіз сучасних методів управління ефективністю туристичного підприємства з метою розробки пропозицій щодо їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети було визначено наступні завдання:

- розкрити зміст і складові поняття системи управління;
- обґрунтувати сутність та значення методів управління організацією;
- дослідити ефективність системи управління;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Поїхали з нами»;
- оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище туристичної агенції;
- провести аналіз ефективності діючих методів управління в ТОВ «Поїхали з нами»;
- розробити напрямки удосконалення методів управління ефективністю туристичного підприємства в умовах війни.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, метод наукової абстракції; методи якісного аналізу і синтезу, індукції і дедукції; методи кількісного аналізу економічних показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття системи управління

Сучасні організації в процесі своєї діяльності стикаються з багатьма проблемами. Деякі з них є типовими і можуть бути відносно легко вирішені фахівцями за допомогою традиційних методів впровадження та розробки рішень. Для вирішення нетипових проблем застосовуються спеціалізовані методи розробки рішень. Деякі проблеми не можуть бути вирішені в рамках компетенції менеджерів та експертів. Такий набір проблем робить організації одним з найскладніших об'єктів дослідження. Особливий інтерес представляють системи управління організаціями. Їх вивчення і розвиток є постійним завданням менеджерів.

Функції системи управління можна розділити на підсистеми, які керують, і підсистеми, якими керують. Такий поділ є об'єктивно необхідним. Ускладнення процесів діяльності обумовлено постійним зростанням суспільного характеру діяльності в усіх сферах і посиленням взаємозв'язку різних процесів. Це, в свою чергу, вимагає координації цілей, індивідуальних і організаційних групових зусиль.

Організація має всі характеристики системи; сукупність елементів, єдність головних цілей всіх елементів, відносна самостійність елементів, наявність зв'язків між елементами; цілісність і єдність елементів структури; чітко визначене управління.

Поняття «управління» аналізується з різних точок зору:

- як вид діяльності;

- як уміння правильно виявляти, формулювати та аналізувати проблеми, що виникають у процесі діяльності організації
- як уміння розробляти програми, ставити конкретні завдання і приймати правильні рішення;
- як мистецтво організації людей у процесі праці для досягнення поставлених цілей за умов ефективного та вмілого використання ресурсів.

Оскільки управління часто сприймається як вплив, ми розрізняємо об'єкт і суб'єкт управління.

Об'єктами управління є керовані об'єкти, тобто галузі, підприємства та сектори. Туризм як сфера діяльності, туроператори та турагенства та їхні підрозділи також можуть розглядатися як об'єкти управління. В управлінні об'єкт управління – це група людей, діяльність яких координується і спрямовується на досягнення певних цілей. З цієї точки зору суб'єктом управління вважається соціально-економічна система (організація), яка розглядає вплив як акт координації діяльності людей для досягнення цілей існування, функціонування та розвитку.

Суб'єкт управління – це той, хто управляє, тобто апарат управління підприємством або підгалуззю.

Апарат управління – це сукупність спеціалізованих управлінських підрозділів, які виконують конкретні функції на різних рівнях управління. Крім того, кожен вищий рівень функціонує як управлінська одиниця по відношенню до нижчих рівнів.

Між суб'єктами управління та об'єктами управління існують прямі та зворотні зв'язки (рис. 1.1).

Пряма комунікація – це наказ від суб'єкта до об'єкта управління. Зворотний зв'язок – це інформація, що надходить від суб'єкта управління до об'єкта управління про виконання наказів і стан об'єкта управління.

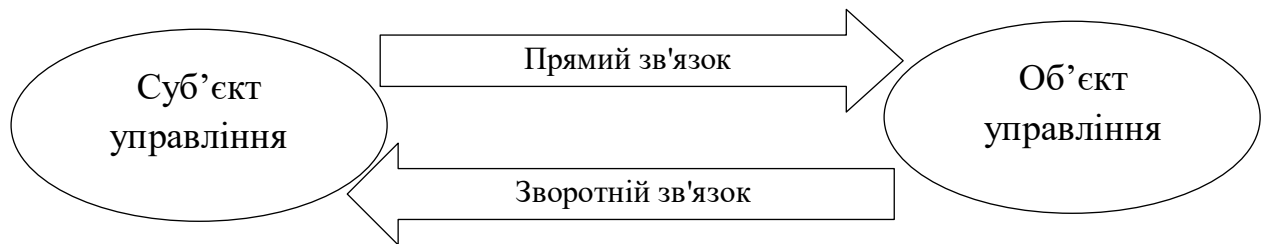


Рисунок 1.1 – Взаємовідносини між суб'єктом і об'єктом управління

Разом із системою прямих і зворотних зв'язків суб'єкт управління утворює систему управління. У системі управління суб'єкт управління називається керованою підсистемою, а об'єкт управління – керуючою підсистемою. Об'єкт і суб'єкт управління, система управління і система контролю організації взаємодіють між собою.

Система управління включає лише ті ланки, які характеризують функції управління та управлінські відносини, що виникають під час реалізації владних повноважень. Система управління – це сукупність ланок загального призначення, узгодженості дій і визнання прийняття рішень, які є ланками субординаційних відносин відповідно до розподілу повноважень щодо прийняття управлінських рішень [25, 175].

В табл. 1.1 наведено основний понятійний апарат системи управління.

Таблиця 1.1 – Основні поняття та їх визначення

Автор	Визначення
1	2
Виханський О.С.	Система управління – це сукупність елементів, що утворюють ієрархію контурів циркуляції та перетворення інформації у процесі реалізації концепції управління, спрямовану забезпечення відповідності дій встановленим планам організації
Голубкова О.Н.	Ефективність управління – це характеристика ступеня керованості організації, швидкості та форми її реагування на прийняті менеджером управлінські рішення; ступінь досягнення керуючим органом поставлених цілей та запланованих результатів
Маковецька Н.В.	Управління – мистецтво, подібне до медицини або інженерної справи, яке має покладатися на науку, що лежить в його основі - концепції, теорії, принципи та методи

Продовження табл. 1.1

1	2
Майкл Мескон	Управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати та досягти цілей організації. Ефективність управління – специфічна категорія, яка відображає рівень і динаміку розвитку управління, якісну та кількісну сторону цього процесу.
Роглев Х.Й.	Система управління – це форма реального втілення управлінських взаємозв'язків
Самодай В.П.	Ефективність управління – це відносна характеристика результативності діяльності конкретної керуючої системи, що відбивається у різних показниках як об'єкта управління, і власне управлінської діяльності (суб'єкта управління), мають як кількісні, і якісні характеристики.
Свида І.В.	Система управління – це склад та номенклатура управлінських органів та посад
Ціхановська В.М.	Система управління – сукупність операцій та процедур впливу керуючої підсистеми на керовану в рамках організаційної структури, що склалася

Під системою управління розуміють сукупність усіх елементів, підсистем і зв'язків між ними, а також процесів, що забезпечують задане (цілеспрямоване) функціонування організації [13, 155].

На думку українського вченого Л. Матвійчука, всі явища можна розглядати в статиці та динаміці. Поняття «система управління» характеризує статику управління. Система – це цілісна сукупність елементів або з'єднань і зв'язків між елементами. Елементами поняття «система управління» є всі працівники, залучені до процесу управління. Поняття «система управління», як і поняття «соціально-економічна система», є сукупністю працівників та їхніх зв'язків. Однак зв'язки між соціально-економічними системами та системами управління відрізняються. [14, с.165]

Система управління підприємством повинна:

- розробляти місію підприємства;
- децентралізувати виробничі та управлінські функції;
- придбати або модернізувати виробничі технології;
- створити систему просування, постачання та збуту;

- організувати виробництво послуг [17, с.157].

Система управління підприємством складається з п'яти підсистем: механізмів, структур, процесів, методів управління та механізмів розвитку, як показано на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Система управління підприємством

Механізм управління включає цілі та завдання, закони та принципи, функції, засоби та методи, школи управління.

Структура управління – сукупність стійких зв'язків об'єктів та суб'єктів управління організації, реалізованих у конкретних організаційних формах. Структура управління включає функціональні структури, схеми організаційних відносин, організаційні структури та систему навчання чи підвищення кваліфікації персоналу.

Процес управління є частиною управлінської діяльності, що включає формування системи комунікацій, розробку та реалізацію управлінських рішень, створення системи інформаційного забезпечення управління.

У своїй роботі «Основи менеджменту» М. Мескон підкреслив, що управління, без якого неспроможна існувати жодна організація, полягає у

реалізації функцій управління і може бути представлений наступної структурної схемою (рис.1.3).

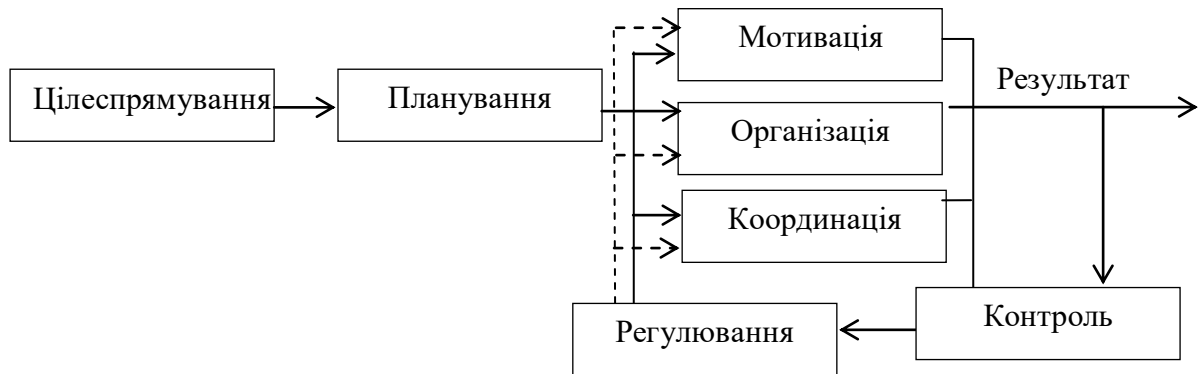


Рисунок 1.3 – Процеси управління на підприємстві

Механізми розвитку стосуються змісту комп'ютерного та організаційного обладнання, офісних меблів, наявності комунікаційних мереж та систем управління документами.

Система управління має також ще одну підсистему, яка називається мистецтвом управління, що включає в себе творчість, ініціативу, активність і оцінку особливих ситуацій, і яка повинна бути присутня у всіх керівників успішної організації.

Системи і процеси управління характеризують управлінську діяльність як процес, тоді як механізми управління, механізми розвитку і методи управління характеризують управлінську діяльність як явище. Всі елементи, що складають систему менеджменту, повинні бути професійно організовані для ефективної роботи підприємства в цілому [19].

Основними елементами, які складають систему управління підприємством, є цілі, процеси управління, методи комунікації, завдання, закони, принципи, організаційні відносини, функції, технології, прийняття рішень, інформаційне забезпечення, системи документообігу та організаційна структура.

Цілі підприємства поділяються на конкретні завдання, такі як економічні, технологічні, соціальні та екологічні, які об'єднуються за сферою діяльності.

Для вирішення основних завдань створюється набір функцій або відповідних операцій, які необхідно виконувати. Наприклад, для вирішення економічної задачі необхідні такі функції, як бухгалтерський облік, облік праці та заробітної плати, маркетинг тощо. Тому весь набір функцій аналізується і групується для формування функціональної структури [10, с.106].

Вибрані схеми процесів визначають пріоритети певних організаційних взаємовідносин. На основі функціональних схем, процесів та організаційних взаємозв'язків визначається склад персоналу за кількістю та кваліфікацією. Цих даних достатньо для створення організаційної структури управління (лінійно-функціональної, ієрархічної, матричної).

Знаючи перелік усіх посад, функцій і відносин підпорядкованості, можна розрахувати технічне оснащення робочого місця персоналу. Після цього співробітники можуть розробляти, узгоджувати, приймати рішення, затверджувати та впроваджувати його відповідно до делегованих повноважень. Крім того, майже всі елементи підпорядковуються законам і правилам (принципам) професійної діяльності. З цього моменту вважається, що компанія почала працювати.

1.2 Сутність та значення методів управління організацією

Методами управління є сукупність прийомів та способів впливу на групу виконавців чи окремих працівників з ціллю досягнення встановленої мети. Термін «метод» – походить від грецького слова, що у перекладі трактується, як спосіб у досягненні будь-якої мети. Головний зміст

управлінської діяльності може бути досягнутий саме через методи управління.

Як показує практика управління одночасно можуть застосовуватися поєднання різних методів. Отже, всі управлінські методи органічно можуть доповнювати один одного та знаходяться у динамічно постійній рівновазі.

За спрямованістю методи управління завжди ті ж самі:

- спрямованість на працівників, що здійснюють основні види діяльності підприємства;

- спрямованість на персонал підприємства [2. с.94].

Спрямованість у досягненні мети у найкоротший термін за умови дієвого використання всіх наявних ресурсів на підприємстві визначається значенням методів управління. За своїм змістом управлінські методи можуть ідентифікуватися з головними функціями управління: планування, мотивування, контролю та регулювання. У відповідності до цього є такі головні групи методів управління: економічні, організаційно приписуючі (адміністративні), соціально-психологічні, технологічні, правові та ідеологічні. Поміж них виявляється взаємозумовленість та тісний зв'язок. В кожному методі є присутніми фактори покарання та заохочення. Поділ методів за спрямованістю дії ґрунтується за характером їхнього впливу на мотиви діяльності працівників та трудового колективу підприємства в цілому. Реальність матеріальних та духовних потреб є основою мотивів діяльності.

Спрямованість способів охарактеризовано тим, які саме мотиви на них впливають. Виходячи з наведеного, виділено такі групи методів – психологічної, соціальної, владної та матеріальної мотивації [7, с.509].

Використовуючи організаційні форми дії виділяємо методи безпосереднього (прямого) впливу, постановкою мети та створенням умов стимулювання умов. Форми та моделі господарських механізмів в країні мають вплив на співвідношення та сутність методів управління.

При вирішенні управлінцем різних задач ті чи інші методи сприяють розпорядженню системи прийомів, правил та підходів, за допомогою яких скорочуються витрати ресурсів та часу на організацію та реалізацію цілей.

Спрямованість методу управління є його орієнтацією на конкретний об'єкт управління (наприклад, компанію, відділ, підрозділ, підприємство тощо).

Сукупність конкретних способів та прийомів впливу виступає змістом методу управління.

Способом застосування методів в різних ситуаціях є організаційна форма методів управління. Впливи поділяються на прямі (безпосередні) чи непрямі (виявлення труднощів зі створенням умов стимулювання) [12, с.156].

У практичній діяльності управління туризмом може одночасно використовувати різні методи та їх комбінації.

Наразі в літературі з економіки відсутнє єдине трактування змісту, об'єктів впливу та класифікації методів управління.

Незалежно від способів класифікації, всі методи управління з органічністю доповнюють друг друга. У кінцевому підсумку, їхня спрямованість завжди однакова: люди, які займаються різними видами діяльності.

Певні методи менеджменту поєднують у собі зміст, спрямованість та організаційну форму у специфічний спосіб. З цієї точки зору можна розглянути такі методи управління:

- економічні методи;
- організаційно-адміністративні методи;
- соціально-психологічні методи [4, с.91].

Управлінські відносини визначаються насамперед економічними відносинами та об'єктивними потребами й інтересами людей, що лежать в їх основі. Тому економічні методи займають центральне місце в управлінні.

Для того, щоб економічні методи управління були ефективними, організація повинна бути принаймні чутливою до економічних мотивів. Тільки в умовах розумної незалежності може відбутися реальність переходу до економічних методів управління: колективи розподіляють матеріальні фонди, доходи (прибутки) і заробітну плату з метою отримання економічної вигоди.

У перебудові економічних механізмів з метою вдосконалення функцій управління повинні забезпечувати необхідні економічні та соціальні передумови для реалізації програм з переходом до роботи в умовах сучасного ринку. Це вимагає докорінної зміни методології та методики планування на основі нормативних методів. Нормативні критерії використовуються для визначення взаємовідносин організації як з вищим керівництвом, так і з бюджетом.

Використання узгоджених критеріїв дозволить організаціям точніше звітувати про кошти, які є в їхньому розпорядженні.

Після здійснення відповідних відрахувань створюються фонди виробництва, розвитку та оплати праці.

Залежно від структури ринку, ці фонди не розподіляються, а прибуток спрямовується на розвиток виробничої та матеріальної сфер, залежно від рішення трудових колективів.

Основний зміст даної роботи з цього напрямі полягає в тому, щоб поставити органи управління трудових колективів в відповідні умови, за яких економічні наслідки управлінської та виробничої діяльності можуть бути максимально враховані.

На прямих директивних вказівках базуються організаційно-розпорядчі методи управління. Об'єктивною основою для використання даної категорії методів є організаційні відносини, які є частиною структури управління. Завданням організаційно-управлінської діяльності є координація поведінки підлеглих. Жоден економічний метод не може існувати без організаційно-

управлінських впливів, які гарантують чіткість, дисципліну та порядок у колективі. Важливим є визначення оптимального поєднання і розумного співвідношення організаційно-розпорядчих методів та економічних методів. [20, с.49].

Підхід до розширення сфери впливів економічних методів лише за рахунок зменшення організаційно-адміністративних методів управління не можна вважати правомірним як з наукової, так і з практичної точки зору. Однак адміністративні методи слід ототожнювати з вольовими та суб'єктивними методами управління, тобто методами менеджменту.

Організаційно-розпорядчі методи мають безпосередній вплив на питання управління через розпорядження, накази, письмові чи усні робочі вказівки, контроль за їхнім виконанням та систему адміністративних заходів для підтримання трудової дисципліни.

Вони повинні забезпечувати організаційну чіткість і трудову дисципліну. Ці методи регулюються трудовим законодавством та законодавством про працю.

Організаційно-розпорядчі методи можуть мати такі форми:

- обов'язкові розпорядження (накази, заборони тощо);
- посередницькі форми (консультування, дозвіл на врегулювання);
- побажання та рекомендації (поради, роз'яснення, пропозиції тощо).

Спільним для всіх видів організаційно-розпорядчих методів є прямі завдання і вказівки вищих органів управління, спрямовані на забезпечення виконання законів, нормативно-правових актів, наказів і розпоряджень керівництва з метою оптимізації виробничого процесу.

Організаційно-розпорядчі методи відрізняються від інших методів чіткістю предмета розпоряджень, тим, що виконання наказів і розпоряджень є обов'язковим, а їх невиконання розглядається як порушення безпосередньої управлінської дисципліни і тягне за собою конкретні санкції. Дійсно,

організаційно-адміністративні методи – є методами примусу, які залишаються в силі доти, доки праця не стане першим бажанням людини.

Отже, організаційно-розпорядчі методи управління ґрунтуються на системі законодавчих (нормативних) актів та авторитеті керівника і вирішують загальні завдання, що й інші методи управління, але застосовуються у формі з організаційно-розпорядчим впливом на керовану систему.

Встановлено, що підсумком праці значною мірою є наявність психологічних факторів. Якщо ці фактори враховувати і використовувати для цілеспрямованого впливу на окремих співробітників, менеджери можуть формувати колективи зі спільними цілями і завданнями.

Згідно з соціологічними дослідженнями, успіх бізнес-менеджера на 20% залежить від його знань і на 80% – від уміння знаходити контакт з людьми [24, с.198].

Розбираючись в особливостях поведінки та особистостях кожної людини, можна спрогнозувати її поведінку в цілеспрямованому для колективу напрямку. Кожна група має свій психологічний клімат. Тому однією з основних умов навчання та розвитку робочої групи є дотримання принципу психофізіологічної сумісності. Соціологи стверджують, що настрої людини, її мотивація до праці та морально-психологічний клімат у колективі можуть підвищити продуктивність праці приблизно в півтори рази або в декілька разів. Недостатність уваги до соціально-психологічних факторів в управлінні призводить до нездорових стосунків у колективі та зниження продуктивності праці.

Для найбільш ефективного впливу на колективи необхідно не тільки знати морально-психологічні особливості конкретних виконавців і соціально-психологічні особливості в окремих групах та колективах, та здійснювати їх керуючий вплив.

Для цього використовується низка спеціальних методів – соціально-психологічних методів – впливу на особистісні відносини і зв'язки в робочій групі та соціальні процеси, які відбуваються в ній [13, с.156].

Основною метою використання даних методів є створення позитивного соціального та психологічного клімату в колективі, який у значній мірі вирішує економічні, виховні та організаційні завдання.

Очевидною є необхідність у використанні соціально-психологічних методів управління в практиці менеджменту туристичної фірми.

Це пов'язано з тим, що вони дають змогу своєчасно оцінити мотивацію та потреби співробітників, визначити можливості зміни певних ситуацій та прийняти оптимальні управлінські рішення.

Методи і прийоми соціально-психологічного впливу значною мірою залежать від освіти, компетентності, організаторських здібностей та знань менеджерів у галузі соціальної психології. До основних форм соціально-психологічного впливу можна віднести планування соціального розвитку групи працівників, переконання як метод виховання і формування характеру, економічне змагання, критику і приватизацію, постійні виробничі наради, які функціонують як метод управління і форма участі працівників в управлінні, а також низку ритуалів і церемоній, недотримання яких може призвести до психологічного дискомфорту [9, с. 99].

Отже, шляхом правильного вибору методів управління досягається чітка організація процесів управління та всієї виробничо-господарської діяльності.

1.3 Ефективність системи управління

Ефективність управління – це економічна категорія, якою відображається внесок управлінської діяльності в кінцевий результат роботи підприємства. Оскільки функціональною метою менеджменту є забезпечення

ефективності основної діяльності підприємства, його ефективність визначається ступенем ефективності операцій підприємства. Таким чином, ефективність управління визначається ступенем реалізації цілей підприємницької системи та її найважливішим показником - прибутком [23].

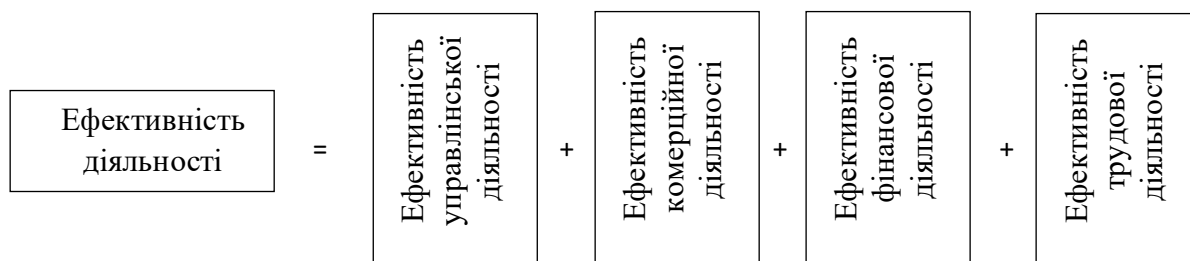


Рисунок 1.4 – Індикатори ефективності

Тому в практиці управління ефективністю та оцінювання ефективності існують синтетичні показники, тобто показники, які побудовані на основі найпростіших показників та їх необхідних порівнянь. Це показники інтенсивності діяльності, ефективності та продуктивності. Вони прийняті для оцінювання будь-якої діяльності, в тому числі й управлінської. Принципи, що визначають ефективність сучасного менеджменту, наведено на рис. 1.5.



Рисунок 1.5 – Принципи ефективного управління

Ефективність – це порівняння зусиль, ресурсів та енергії, витрачених для досягнення певного результату. Існує три основні групи факторів ефективності управління: використання ресурсів, фактори часу та фокусування зусиль (рис. 1.6) [17].

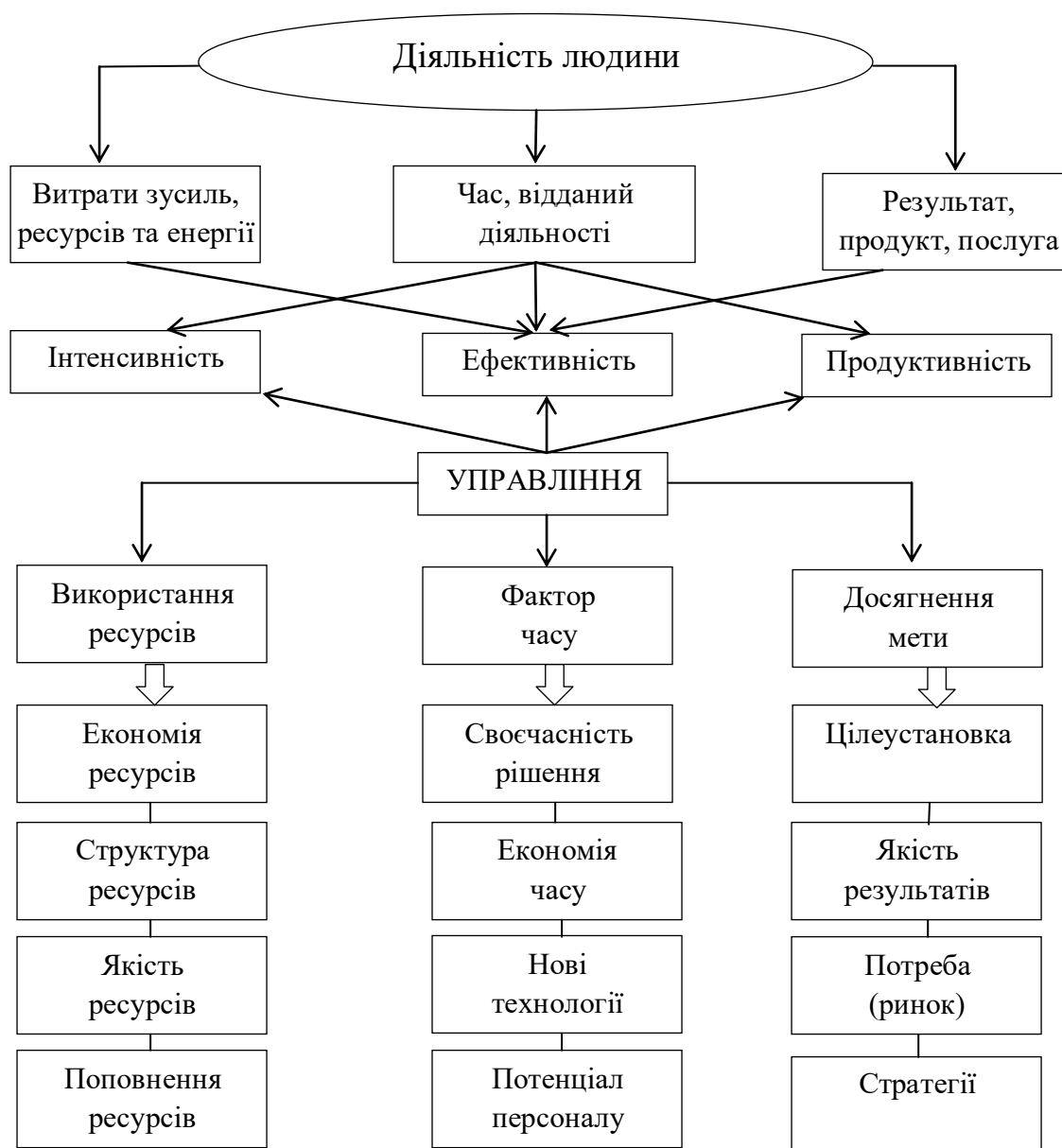


Рисунок 1.6 – Концепція ефективності

Перший фактор характеризує структуру, якість і потенціал економії, поповнення та накопичення ресурсів у процесі управління.

Другий фактор відображає своєчасність процесу прийняття рішень, економію часу, використання нових технологій та потенціал персоналу для швидкого і професійного вирішення проблем.

Третій фактор відображає реальність і важливість мети, де враховується ефективність менеджменту, стратегії та ринкових процесів економічного розвитку.

Ефективність – це порівняння результатів і часу. Ефективність – це порівняння зусиль і результатів.

Найбільшою проблемою в оцінці управління є розуміння його результатів.

Безпосередні результати менеджменту можна охарактеризувати низкою показників, таких як зростання продуктивності, якість, ритмічність роботи, інновації, цілеспрямованість (стратегічність) та професіоналізм. Зрештою, менеджмент – це координація діяльності для досягнення спільної мети, тому прямі результати можуть бути охарактеризовані показниками скоординованої роботи.

Управлінські впливи можна поділити на економічні та соціальні. Це розмежування ґрунтується на відмінностях у конкретних формах цілей і наслідків.

Економічна ефективність досягається через взаємодію ресурсів і відображається у витратах та економічних результатах діяльності. Це може бути виражено шляхом порівняння показників ресурсів та їх використання.

Соціальна ефективність досягається через єдність індивідуальних, колективних і суспільних інтересів і позначається такими характеристиками: рівень соціальної активності, соціально-психологічний клімат, співвідношення формальних і неформальних структур, рівень кваліфікації персоналу, умови праці тощо.

Для забезпечення необхідної ефективності управління необхідно його оцінювати. Оцінювання означає визначення ступеня наявності та вираженості певних характеристик системи управління. Інструментами оцінювання є індикатори. Оцінювання є основою для аналізу, дослідження, регулювання функціонування і розвитку, пошуку і виявлення тенденцій,

вивчення характеристик і основних властивостей певних явищ. Без прогнозування неможливе прийняття та розробка управлінських рішень, у тому числі рішень щодо вдосконалення управління. Чим точнішими будуть оцінки, зроблені менеджерами і дослідниками, тим більша ймовірність того, що раціональні рішення будуть успішними.

Оцінювання результатів діяльності може здійснюватися за такими напрямками:

- реалізація цілей;
- якість функціонування;
- економічна ефективність;
- зміни в робочій силі;
- зовнішні та внутрішні соціально-економічні умови.

Ці напрямки оцінюються за системою критеріїв під час подальших досліджень.

Отже, аналіз, діагностика та проектування управління здійснюються з метою вирішення проблеми ефективності управління та забезпечення основи для вдосконалення управління.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТОВ «ПОЇХАЛИ З НАМИ» В УМОВАХ ВІЙНИ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Поїхали з нами»

Вагомий сегмент українського ринку туристичних послуг займає мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами».

Історія розвитку компанії починається з моменту її заснування в 1992 році невеликою українською групою підприємців. На початку своєї діяльності компанія продавала лише тури, а вже з розвитком туристичного бізнесу, відбулося розширення спектру послуг ТОВ «Поїхали з нами» [11].

Зараз, навіть під час війни, не зважаючи на складні умови ведення бізнесу компанія «Поїхали з нами» є одним з найбільших українських туристичних підприємств.

Об'єктом нашого дослідження стало відділення туристичної агенції «Поїхали з нами», яке знаходиться за адресою м. Запоріжжя, вул. Гоголя, 43. Взагалі зараз у воєнний час в Запоріжжі діє ще два відділення, які знаходяться на проспекті Соборному, 23 та вулиці Українській, 42. В довоєнний час мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами» була більш розгалуженою, але в складних умовах довелося, деякі закрити.

Компанією пропонуються тури в широкий спектр напрямків Австралії, Азії, Африки, Європи та США. Мандрівники можуть обрати різні тури за тривалістю та вартістю. Досліджуване підприємство також організовує внутрішні поїздки по Україні та надає послуги з бронювання готелів та авіаквитків з використанням літаків з сусідніх країн. В усіх країнах споживачів туристичних послуг ТОВ «Поїхали з нами» проводять обслуговування власними приймаючими офісами компанії. Їх робота

налагоджена за принципом – службою бронювання підтверджується місце в готелі, операційним відділом забезпечуються трансфер та екскурсійне обслуговування, а вже за допомогою відділу співробітників guest relation мандрівники відчувають себе затишно, як вдома. За допомогою цього відпочинок туристів компанії «Поїхали з нами» є комфортним та якісним [11].

До складу досліджуваного підприємства входять понад двадцять міжнародних компаній, які займаються прийомом та відправкою мандрівників. Головним профілем ТОВ «Поїхали з нами» є масовий туризм. Професіоналізм у роботі з масштабними потоками туристів та добра орієнтація на всі непередбачувані ситуації туристичного бізнесу допомагає компанії обирати кращі готелі та надійні авіакомпанії. У компанії є різноманітні можливості для гарного відпочинку туристів, а також організація семінарів та конференцій, разом з тим дитячого відпочинку і навіть VIP-турів.

ТОВ «Поїхали з нами» отримало відповідну репутацію найбільш високотехнологічної компанії туристичного ринку. Праця співробітників в офісах є максимально автоматизованою та взаємопов'язаною, використання системи онлайн-бронювання є доволі прогресивною та зручною у використанні. В офісі робота є повністю комп'ютеризованою та налагодженою, що не допускає втрат інформації. Все це сприяє безперебійній та чіткій роботі з обслуговування клієнтів.

ТОВ «Поїхали з нами» приділяється особлива увага до контролю якості туристичних послуг на всіх етапах роботи. З моменту надходження кожної заявки йде ретельне її відстеження до моменту повернення мандрівників додому [11].

За допомогою залучення всіх партнерів досліджуваного підприємства безперервно відбувається розвиток кожного напрямку компанії,

Девіз ТОВ «Поїхали з нами» – Високі Технології Туризму, а основним принципом роботи є професіоналізм, а значить стабільність, достовірність надійність та оперативність. За весь час своєї роботи на ринку туристичних послуг компанією напрацьовано безліч партнерів та постійних клієнтів, саме завдяки надійності та якості роботи. При здійсненні покупки туристичної путівки, клієнтами обов'язково підписується договір, де ретельно відпрацьовані умови, за допомогою яких дозволяється попередження можливих недоліків та конфліктів в обслуговуванні. Висококваліфіковані консультації та індивідуальний підхід до організації відпочинку є запорукою успішного існування досліджуваного підприємства.

Завдяки високому туристичному обороту, компанія має можливість встановлення прийнятних цін на всі види туристичних продуктів і з використанням всі видів знижок для мінімізації вартості туристичних послуг.

ТОВ «Поїхали з нами» є комерційною компанією, основною метою якої є отримання прибутку. Основним видом діяльності записаним в статуті є 79.12 – Діяльність туристичних операторів, до інших видів належать 79.11 – Діяльність туристичних агентств та 79.90 – Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність. Загальна сума статутного капіталу становить 33 200 грн., що розподілена між засновниками в обсязі 33% та 67%. Досліджуване підприємство може займатися будь-якими видами діяльності, які є не забороненими українським законодавством для досягнення головної мети своєї діяльності [11].

Організаційною структурою ТОВ «Поїхали з нами» створено відповідний каркас, що є основою у формуванні головних адміністративних функцій підприємства (рис.2.1).

Організаційна структура ТОВ «Поїхали з нами» представляє собою лінійно-функціональну організаційну структуру.

Організаційна структура управління досліджуваного підприємства закріплена Статутом ТОВ «Поїхали з нами». Штатна чисельність працівників

зафіксована в штатному розкладі, де зазначені всі структурні підрозділи, посади, кількість штатних одиниць та оклади.

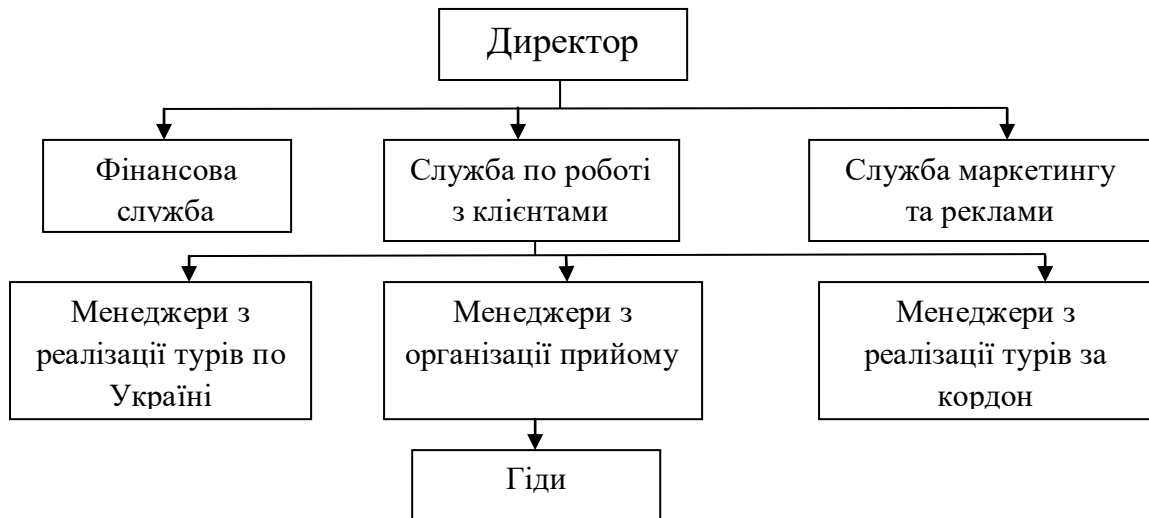


Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Поїхали з нами»

До складу працівників входять директор, фінансовий відділ у складі економістів та їх начальника, відділ кадрів – 2 інспектори з кадрів та їх керівник, три обліковці на чолі з головним бухгалтером, до служби маркетингу та реалізації туристичних послуг належать три гіди, 2 перекладачі, спеціаліст з PR, менеджери з реалізації туристичних послуг в кількості 4 співробітників та керівника. Також на підприємстві працюють оператор ПК, два водії, канцелярія, комірник та прибиральниця.

Всі працівники досліджуваного підприємства є фахівцями, маючими досвід роботи та професійну освіту.

Війна перетворила масштабування туристичного бізнесу ТОВ «Поїхали з нами» на можливість збереження. Бо зараз, необхідність збереження туристичного бізнесу є необхідним для підтримки економіки України в умовах війни, а також для перспективного відновлення в майбутньому після нашої перемоги. Після припинення бойових дій туристичний бізнес буде однією з частин економічного довгострокового відновлення України.

Отже, туристична агенція «Поїхали з нами» продовжуючи розвиток тур операторської діяльності в умовах війни, займається копітким процесом

виведення туристичного бізнесу на нові ринки. Не звертаючи увагу на всі поточні перешкоди та виклики, не треба залишати поза уваги сприяння та підтримку всього світу зусиллям втримання і допомоги власній країні. А отже у туристичній агенції є можливість вистояти, що є найголовнішим.

2.2 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища туристичної агенції

Ефективність діяльності ТОВ «Поїхали з нами» залежить від принципів функціонування організаційної структури підприємства та її постійного удосконалення. У внутрішньому середовищі досліджуваного підприємства особливе місце займає його організаційна структура, яка є сукупністю взаємопов'язаних складників, які перебувають між собою в тісних відносинах, забезпечуючи їх розвиток та функціонування.

Комунікаційна структура агенції об'єднує горизонтальні та вертикальні взаємозв'язки, які є пов'язаними зі спеціальним розподілом праці співробітників компанії. В досліджуваному підприємстві відбувається така організаційна схема при горизонтальному поділі праці: за змістом роботи та за туристичним напрямком.

Використовуючи прийом економічного аналізу діяльності ТОВ «Поїхали з нами» розглянемо головні економічні показники діяльності. Показники ліквідності показують найбільш вразливі місця діяльності компанії, які використовують для оцінки фінансової стійкості.

Розглянувши форму № 1 фінансової звітності ТОВ «Поїхали з нами» за період 2021-2023 роки визначили, що статутний капітал залишається незмінним і становить 33 200,00 грн. Активами підприємства є нематеріальні активи, основні засоби, короткострокові фінансові вкладення, грошові кошти, дебіторська заборгованість і запаси.

Здійснено групування господарських засобів та джерел їх утворення згідно Балансу в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка головних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Поїхали з нами»

Показники	Роки			Відхилення	
	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Основні засоби, тис. грн.	12387,6	11794,1	12663,3	+275,7	+2,2
Статутний капітал, тис. грн.	33,2	33,2	33,2	-	-
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	1854,0	1777,4	2386,2	+532,2	+28,7
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	6887,3	7449,2	8345,4	1458,1	+21,2
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	7212,4	8365,4	6993,1	-219,3	-3,04
Операційний прибуток, тис. грн.	3395,1	1224,6	2731,2	-663,9	-19,56
Чистий прибуток, тис. грн.	391,8	262,3	324,5	-67,3	-17,2

Джерело: Складено автором на основі фінансової звітності підприємства

За проведеними розрахунками, можна зробити наступні висновки: активи компанії на протязі досліджуваного періоду мали тенденцію до збільшення, хоча в 2022 році відбулося незначне зменшення основних засобів. Це є пов'язаним з поступовим накопиченням капіталу за рахунок отриманих прибутків. Проте із зменшенням вартості основних засобів в 2022 році, темпи приросту активів підприємства збільшилися. Це відбулося за рахунок зменшення залишкової вартості основних засобів на суму нарахованої амортизації.

Занепокоєння визиває одночасне збільшення суми дебіторської та кредиторської заборгованостей, проте вже в 2023 році помічено, що сума кредиторської заборгованості у відношенні до 2021 року зменшилась на 3 %.

Чистий прибуток компанії за досліджуваний період зменшився на 17,2%, що в сумі становить 67 300 грн.

Отже, можемо сказати, що досліджуване підприємство є платоспроможним, з можливістю сплати своїх зобов'язань протягом наступних років.

У запорізькому офісі на даний момент працює 29 співробітників. При аналізі якісного складу виконавчого персоналу та керівництва отримали такі результати (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2 – Аналіз якісного складу співробітників компанії

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відносні зміни 2021/2023, %
Працівників	37	31	29	-21,6
Чоловіки	19	12	11	-42,1
Жінки	18	19	18	0
Адміністративний персонал	6	6	6	0
Виробничий персонал	31	25	23	-25,8
Персонал віком до 40 років	22	19	17	-22,7
Персонал віком від 40 років	15	12	12	-20
Персонал з вищою освітою	30	24	23	-23,3
Персонал із середньою освітою	7	7	6	-14,3

Директор (49 років, на посаді більше 10 років з моменту створення підприємства) здійснює управління на операційному рівні, є обличчям агенції на зовнішньому рівні, реалізує загальне керівництво ТОВ «Поїхали з нами».

Керівник реалізації туристичних послуг та маркетингової служби є заступником директора (37 років, займає посаду на протязі п'яти років). Здійснює керування агенцією в сфері організації та розвитку надання туристичних послуг, а також займається контролем збутової та маркетингової діяльності. В його підпорядкуванні знаходяться: гіді, перекладачі, спеціалісти та менеджери з реалізації туристичних послуг.

З наведеної таблиці бачимо значне зменшення персоналу, особливо чоловіків, це відбулося у зв'язку з тим, що чоловіки пішли до ЗСУ захищати нашу країну.

Звертаючи увагу на обсяг туристів, які користуються послугами ТОВ «Поїхали з нами» починає поступово зростати, але ще не досягли бажаних успіхів які були в 2018-2019 роках, значним впливом на зменшення цих показників було розвиток пандемії короно вірусу, а потім війни.

Зараз також відзначається збільшення кількості закордонних поїздок, бо в цілях безпеки довелося від деяких напрямків внутрішнього туризму відмовитися.

Інноваційна діяльність компанії здійснюється за декількома напрямками: створення нових видів туристичних продуктів, використанням новітніх туристичних ресурсів, виявлення та використання нового ринку збуту туристичних послуг.

За допомогою електронного бізнесу відкриті нові можливості в розвитку досліджуваного підприємства, тому що туристичний бізнес має значну перевагу перед різними секторами е-комерції, бо споживачем отримується туристичний продукт безпосередньо на місці його виробництва, в туристичній агенції.

Використання програми електронного бронювання та складання туристичних турів, дозволяє ТОВ «Поїхали з нами» заощадити значну частину бюджету за рахунок зменшення ФЗП та зниження трудоемності бронювання місць та складання турів.

Не зважаючи увагу на велику кількість факторів зовнішнього середовища, які мають опосередкований вплив на діяльність досліджуваного підприємства їх можна поділити на такі групи: економічні, політичні, технологічні, правові, соціальні та культурні.

За допомогою дослідження конкурентоспроможності компанії можемо оцінити як ефективно ТОВ «Поїхали з нами» використовується свій потенціал.

Визначимо ситуацію, що склалася в балах для сфери оточення досліджуваного підприємства (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Бальна оцінка діяльності компанії «Поїхали з нами»

Характеристика	Сфера охоплення			
	політична	економічна	технологічна	соціально-демократична
Кадри	5	5	7	4
Керівництво	6	6	8	5
Маркетинг	3	4	5	3
Надання послуг	6	7	7	5
Ноу-хау	3	3	4	3
Фінанси	4	5	6	3

З наведеної таблиці видно, що слабкими сторонами для досліджуваного підприємства є маркетинг та ноу-хау, натомість сильними сторонами виявлено кадри, керівництво, продаж турів та фінанси. Отже в цих напрямках і треба розвивати подальшу діяльність компанії.

Для вибору стратегічної діяльності компанії відповідно ознаці «ринок-послуга», використаємо матрицю Ансоффа «Ринок-товар» (табл. 2.4).

В період війни в Україні для ТОВ «Поїхали з нами» є привабливою стратегія, яка спрямована на відповідний розвиток асортименту продуктів

туристичного бізнесу, тобто зміцнення позицій та надання нових видів туристичних послуг.

Таблиця 2.4 – Матриця «ринок-послуга»

Товар/ Послуга	Існуючі ринки	Нові ринки
Послуги, що надаються	1. Стратегія збільшення частки туристичного ринку та стабілізація позицій компанії	2. Стратегія виходу на нові ринки збуту туристичних послуг
Нові послуги	3. Стратегія розвитку асортименту турів	4. Диверсифікація ринку

Це пов'язано з тим, що під час війни існує певна небезпека для туристів і треба для підтримання прибутковості підприємства та задоволення існуючих потреб постійних клієнтів розробляти нові види туристичних послуг. Проведемо оцінку порівняльних переваг за допомогою методу сегментації ринку основних конкурентів з можливістю систематизації інформації в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Сегментація ринку за основними конкурентами досліджуваного підприємства

№	Фактори конкурентоспроможності	Турагентство «Поїхали з нами»	Турагентство Join UP!	Турагентство Anex Tour
1.	Відповідність запиту клієнтів	10	10	8
2.	Використання каталогів	9	10	7
3.	Ентузіазм та чутливість персоналу	10	8	9
4.	Інтер'єр офісу	7	8	6
5.	Зовнішня інформація та реклама	8	10	7
6.	Знання напрямів	9	8	9
7.	Зовнішній вигляд менеджерів	10	10	9
8.	Прийнятна та невисока ціна	9	8	8
9.	Професіоналізм	10	10	8
10.	Умови страхування візових вимог	9	8	7
11.	Умови оплати	5	5	5
	Загальні бали	96	95	83

Після проведеного аналізу з'ясували, що туристичні послуги, які надає досліджуване підприємство є доволі конкурентоспроможними. На загальний рівень впливають такі фактори конкурентоспроможності: відповідність запиту клієнтів, ентузіазм та чутливість персоналу, зовнішній вигляд менеджерів та професіоналізм, натомість такі фактори, як інтер'єр офісу, ціна та умови оплати потребують уваги, для того щоб залишатися лідером з конкурентоспроможності.

За допомогою SWOT-аналізу (табл. 2.6) можна виявити сильні та слабкі сторони ТОВ «Поїхали з нами» та елементи можливостей та загроз.

Таблиця 2.6 - SWOT-аналіз компанії «Поїхали з нами»

S (strengths) - сильні сторони	W (weaknesses) - слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - багаторічний досвід роботи; - високі професійні навички працівників; - імідж та репутація агенції; - наявність великої кількості фінансових ресурсів; - якісні туристичні продукти; - якість обслуговування. 	<ul style="list-style-type: none"> - асортимент; - відсутність чіткої стратегії; - вплив сезонності на прибуток агенції; - залежність від роботи кожного співробітника; - слабкі канали збуту; - ціна.
O (opportunities) - можливості	T (threats) - загрози
<ul style="list-style-type: none"> - вихід на нові ринки; - збільшення темпів росту ринків обслуговування додаткових груп клієнтів; - можливість зниження ціни. 	<ul style="list-style-type: none"> - зниження платоспроможності населення; - нестабільний курс валюти; - продовження військових дій на території України; - спад економіки; - часта зміна смаків клієнтів.

Зараз досліджувана туристична агенція працює в умовах, що дають їй великі можливості для сталого розвитку за умови ефективного використання методів та чинників для ведення туристичного бізнесу.

2.3 Аналіз ефективності діючих методів управління в ТОВ «Поїхали з нами»

Менеджери, відповідальні за туристичну агенцію «Поїхали з нами», в основному використовують організаційно-адміністративні методи управління для організації роботи компанії. Це проявляється в імперативних наказах і можливості впливати на персонал шляхом консультацій, порад і прохань. Це забезпечує чіткість, дисципліну і порядок у командній роботі. Керівники також використовують економічні інструменти, такі як премії, для заохочення працівників і підвищення продуктивності.

Головні управлінці також коментують своїх підлеглих під час розподілу премій і висловлюють своє схвалення їхньої роботи.

У досліджуваному туристичному агентстві панує дружня атмосфера, працівники разом святкують свята та дні народження.

При прийнятті рішень керівництво покладається лише на свою інтуїцію, досвід і знання того, що відбувалося в подібних ситуаціях раніше. Використовуються також неформальні методи: усна інформація - з теле- і радіопередач, від постачальників, споживачів, конкурентів, виставок, професійних організацій, юристів, бухгалтерів і консультантів; письмова інформація - газети, журнали, довідники, інформаційні бюлетені, професійні журнали і річні звіти. Така ситуація є досить типовою для туристичних агенцій.

Туристичні фірми є децентралізованими з точки зору кількості, важливості та наслідків рішень, що приймаються менеджерами, але централізованими з точки зору ступеня управлінського контролю за роботою підлеглих.

Керівник поінформований про всі рішення, прийняті менеджерами, і може впливати на них, коли це необхідно. Організаційне планування також повністю враховує минулий досвід працівників.

Рішення про прийом на роботу в цій організації часто ґрунтуються на особистих симпатіях і антипатіях, але це не завжди так. Процедура відбору вимагає використання різних тестів і професійної діагностики, таких як тест Айзенка і автоматизована система «Оцінка рівня професійної обізнаності працівника», щоб винести об'єктивне судження.

Головною особливістю працівників ТОВ «Поїхали з нами» є те, що вони перебувають у постійному контакті з людьми, як з їх позитивними, так і з негативними сторонами. Тому працівникам досліджуваного підприємства притаманні такі якості, як терпіння, комунікабельність, доброзичливість, толерантність і наполегливість.

Крім того, менеджер туристичної агенції «Поїхали з нами» забезпечує мотивацію праці та сприяє розвитку інтелектуального та професійного потенціалу шляхом постійного підвищення кваліфікації та перепідготовки. З цією метою в бюджеті досліджуваної організації передбачені кошти на реалізацію програм навчання працівників з використанням сучасних методів навчання, зокрема, комп'ютерних програм.

Туристична фірма «Поїхали з нами» розробила систему участі працівників під контролем організації. Право на участь у прийнятті рішень реалізується в таких сферах, як організація праці, форми та рівні винагороди, консультації щодо програм для персоналу.

Туристична компанія враховує, що важливим елементом нової концепції є питання самореалізації.

Наприклад, у системах управління персоналом, які використовуються в туристичній агенції, виділяють три основні аспекти розвитку людських ресурсів:

- 1) управлінський - набуття працівниками знань і навичок, необхідних для успішного виробництва і процвітання компанії;
- 2) самоідентифікація та самореалізація працівника в результаті особистого - професійного розвитку та кар'єрного просування;

3) соціальна - соціалізація особистості та її зростаючий внесок у розвиток суспільства.

Таким чином, в туристичній агенції «Поїхали з нами» оптимально поєднуються всі вищезазначені методи управління, але існують і значні прогалини у виборі та впровадженні методів управління людськими ресурсами в сучасних умовах. Це пов'язано з обмеженим штатом працівників, браком часу на виконання функцій планування, незнанням методів і моделей прийняття рішень, а також неможливістю або небажанням наймати експертів з планування та прогнозування.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1 Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства під час війни

Зараз перед підприємствами готельно-курортного та туристичного сервісу стоїть головне завдання вижити та вистояти під час воєнних дій, з можливістю зміни розташування або перегляду асортименту надаваних послуг підлаштувавши його під сьогоденні реалії. Це дасть змогу перемогти ворога, зробити підготовку для післявоєнної відбудови з використанням власного потенціалу і отримати збільшення частки присутності на світових ринках. Це є викликом по суті, якщо брати до уваги агресивність намірів окупаційної армії до знищення українських підприємств, логістичних шляхів та енергетичної системи нашої країни, яку можна досягти за допомогою консолідації відповідних зусиль.

Підвищення ефективності діяльності бізнес-організацій є одним з найактуальніших питань, успішне вирішення якого надасть значні можливості у подальшому розвитку української економіки та у підвищенні рівня життя нашого населення.

Заходи з підвищення управління ефективністю визначаються методами підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності [12, с. 14]. Якщо підвищення якості наданих послуг, застосування новітніх технологій, передового досвіду, технічне переозброєння, реорганізація та впровадження нових господарських механізмів впливають на результати діяльності підприємства, то необхідно повною мірою виявляти і враховувати ефекти, досягнуті за рахунок таких методів, як при плануванні, стимулюванні та оцінці діяльності колективу, так і при проведенні економічного аналізу.

Фактори підвищення управління ефективністю (рис. 3.1) відображають результати аналізу показників ефективності за основними видами внутрішніх і зовнішніх ресурсів.

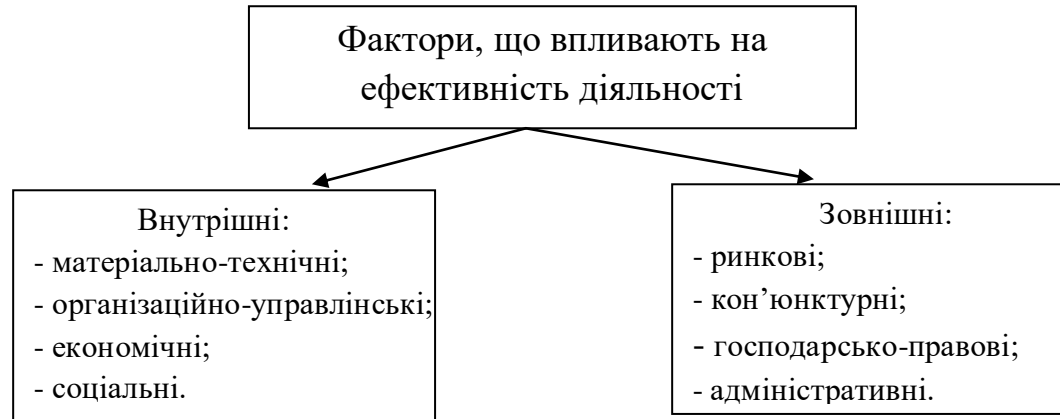


Рисунок 3.1 – Внутрішні та зовнішні фактори ефективності діяльності підприємств

Даними напрямками охоплено весь комплекс соціальних, економічних, технічних та організаційних заходів, які допомагають заощаджувати ресурси, витрати і працю, підвищувати конкурентоспроможність і навіть покращувати якість наданих послуг. Найважливішими факторами підвищення управління ефективністю є наступні.

- прискорення НТП; підвищення технологічного рівня надання послуг, виготовлення та освоєння продукції; нова політика;

- перебудова економічної структури, це не вичерпний перелік видів прибутку підприємств, а лише відображення основних з них, які використовуються при формуванні основної форми річної звітності підприємств. Застосування аналізу фінансових результатів загальної діяльності підприємства є важливим на кожному етапі бізнес-планування, і для цього використовуються різні підходи та рівні деталізації.

Вид прибутку, як зазначалося раніше, є абсолютним показником ефективності діяльності підприємства і відображає факт досягнення ним

фінансових результатів, але не пов'язаний з обсягом ресурсів, витрачених на їх отримання. Першочерговою є реструктуризація та технологічне переоснащення діючих підприємств та прискорений розвиток високотехнологічних і наукомістких виробництв [23, с. 88];

- диверсифікація, спеціалізація і розвиток кооперування, уніфікація і територіальна організація всього виробництва, вдосконалення організації виробництва і праці на підприємствах і в об'єднаннях;

- роздержавлення економіки, завершення державного регулювання, господарський розрахунок, система мотивації праці [22].

Зупинимося на класифікації методів підвищення ефективності діяльності підприємств. Залежно від умов і сфери діяльності використовуються методи в межах держави (області), галузі, регіону та виробництва [18].

В інших країнах за цим класифікаційним критерієм наукова думка визнає поділ методів підвищення ефективності на дві групи: внутрішньо-виробничі та зовнішньо-виробничі. Перша група факторів - це «внутрішні», тобто фактори, які впливають на зміну прибутку і контролюються підприємством, і неконтрольовані фактори, які можуть бути лише скориговані підприємством.

До другої групи факторів належать конкретні ринкові умови, ціни на продукцію, сировину, енергоносії, валютні курси, банківські відсоткові ставки, системи державних закупівель, системи оподаткування, податкові пільги тощо [14, с. 120].

Внутрішньовиробничі фактори є найважливішими і мають безпосередній вплив на ефективність діяльності підприємства. Їх склад і зміст є специфічними для кожного окремого підприємства з урахуванням спеціалізації підприємства, періоду його діяльності і навіть поставлених завдань. Ця група факторів може бути стандартизована і є спільною для всіх підприємств.

Кількісна оцінка внутрішніх чинників здійснюється за організаційно-технічним поліпшенням виробництва - зростання продуктивності праці та зниження трудомісткості, зниження фізичного обсягу та економія фізичних ресурсів, економія за рахунок зниження собівартості продукції та збільшення прибутку й рентабельності, збільшення випуску продукції та виробничої потужності, ефект (економічний) від реалізації конкретних заходів, конкретні розміри капітальних вкладень та умови реалізації - враховуються [13, с. 156].

Розвиток теоретичних аспектів і методологічних підходів у плануванні та обліку є необхідною умовою для побудови цілісних і ефективних економічних механізмів та адаптації підприємств до умов регульованого ринку. Для цього необхідно визначити напрями використання внутрішніх і зовнішніх факторів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

На ефективність діяльності підприємства великий вплив має ступінь розвитку структури управління та автоматизації інформаційних технологій [9, с. 140]. Причому, відповідно до принципу ланцюгової реакції, ці структури спричиняють істотні зміни в технічному рівні та продуктивності технічних засобів, формах і методах організації трудових процесів, кваліфікації та підготовці кадрів тощо.

Окупність введеного в експлуатацію устаткування залежить як від його технічних характеристик (виробіток продукції), так і від умов експлуатації (поточне управління устаткуванням, своєчасність проведення ремонтних робіт, дотримання оптимальних строків служби, ступінь використання виробничої потужності, час роботи (безперервно, на добу) тощо).

Вплив використання матеріальних цінностей та енергетичних ресурсів на ефективність діяльності підприємства може бути позитивно оцінений раціональною організацією процесу управління матеріальними ресурсами та їхніми джерелами шляхом зниження матеріаломісткості та підвищення матеріальної віддачі, визначення енергомісткості продукції (робіт, послуг), планування оптимальних обсягів постачань та інтервалів часу постачань.

може бути здійснено [12, с. 155].

Ефективність результатів праці можна оцінити за їхнім зовнішнім виглядом і якістю. При цьому критерії мають співвідноситися насамперед із корисністю, закладеною в продукті, і ціною, яку потенційні покупці готові заплатити за одиницю цього продукту. Однак одного цього не завжди достатньо. Товарна пропозиція має з'явитися в потрібному місці в потрібний час за ціною, яка містить у собі як вартість ресурсів, необхідних для виробництва продукту, так і частину винагороди за організацію та здійснення діяльності підприємства [5, с.162]. Для цього управлінська структура підприємства повинна відстежувати і своєчасно усувати перешкоди, що виникають на етапах виробництва і збуту продукції. Ще одним джерелом, що визначає ефективність підприємства, є його людські ресурси - керівники, менеджери, фахівці та робітники. Професійні якості співробітників і підвищення продуктивності праці забезпечуються організацією ефективних механізмів мотивації та стимулювання праці на підприємстві, створенням дружньої атмосфери в колективі та соціальною захищеністю працівників, іншими словами, зацікавленістю керівництва в кожному члені колективу.

Здоровий трудовий колектив, дотримання норм і нормативів умов праці, раціональне делегування повноважень та відповідальності свідчать про ефективність використання трудових ресурсів підприємства, забезпечуючи необхідний рівень спеціалізації та координації управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності (продуктивності) будь-якої складної виробничо-господарської системи.

Трудомісткість виробництва, характерна низки галузей зобов'язує вдосконалювати методи роботи задля досягнення певного рівня ефективності виробництва. Даний напрям роботи за основу бере результати аналізу умов праці, атестації, кількість та напрями підвищення кваліфікації фахівців, можливість використання досвіду управління трудовими ресурсами передових підприємств галузі.

Професійна компетентність, ділова етика та особисті взаємини між людьми у колективі формують стиль управління підприємством, який, у свою чергу, впливає на діяльність підприємства в цілому. Саме він визначає, які і який не є вичерпним переліком видів прибутку підприємства, а лише відображає основні з них, що застосовуються при формуванні основних форм річної звітності підприємства. Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства дуже важливий на всіх етапах планування діяльності, для цього використовуються різні підходи та ступінь.

Спочатку як і зараз невелика кількість підприємств робить акцент на матеріальне стимулювання праці, проте воно неможливе в нескінченно тривалий час, оскільки без ув'язки з його результатами воно не дасть бажаного позитивного ефекту. Також контроль коштів фонду споживання без створення гнучкої системи планування не дозволить підприємству своєчасно реагувати на зміни довкілля та рано чи пізно поставить у скрутне фінансове становище. В даний час, у сучасній ринковій економіці керівництво підприємств дивиться на перспективу, планує надходження та витрачання коштів, у тому числі на розвиток виробництва: закупівлю нової техніки, освоєння та випуск нової продукції і т.д.

В рамках сучасного розвитку виробництва стає актуальним вирішення таких проблем як комплексна автоматизація виробничого процесу та процесу управління та механізація, застосування новинок науково-технічного прогресу, використання прогресивних форм організації виробництва та праці, тобто тих проблем, які можуть уповільнити розвиток підприємства та стати перепорою підвищення конкурентоспроможності продукції [12, с. 161].

Фінанси є найбільш дефіцитним ресурсом підприємств на будь-якому етапі функціонування в умовах сучасної економіки. Тому пошук фінансових ресурсів для застосування результатів науково-технічного прогресу у галузі необхідно здійснювати за всіма напрямками, закріплюючи порядок дій у стратегічному плані розвитку підприємства.

Теоретично відомо безліч джерел фінансування результатів науково-технічного прогресу, але керівництву підприємства необхідно провести оцінку реальності їх застосування в умовах функціонування та періоді часу.

Джерелами фінансування науково-технічного прогресу у виробничій діяльності підприємств є:

- власні кошти підприємства, зокрема прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства

- кошти вищих органів управління (для державних підприємств і комунальних унітарних підприємств), асоціацій, концернів, фінансово-промислових груп (для акціонерних товариств, відкритих акціонерних товариств і господарських товариств);

- вітчизняні інвестори;

- іноземні інвестори.

У сучасних умовах підприємства не завжди можуть виділяти кошти на науково-технічний прогрес. Такі підприємства можуть ставити перед собою перспективну мету досягнення певного рівня розвитку виробничих процесів за рахунок фінансування науково-технічного прогресу. У більшості випадків інші підприємства, що прибутково працюють у промисловому секторі, можуть реінвестувати певну частину свого прибутку в технологічне переоснащення виробництва.

Зовнішніми джерелами фінансування є інвестори, вкладення яких є економічно обґрунтованими, а повернення інвестицій - очевидним [8]. При цьому існують дві протилежні точки зору - виробників та інвесторів, обидві з яких спрямовані на максимізацію прибутку. Так, фінансування з боку інвесторів надається під високі відсоткові ставки, які не враховують функціональні ризики вітчизняних підприємств, заздалегідь ставлячи виробників у не вигідне становище та роблячи їх залежними від позикових коштів. Така ситуація має бути вирішена державою, насамперед шляхом забезпечення привабливого інвестиційного клімату в країні. Довгострокові

тенденції економічного розвитку сприяють притоку іноземних інвестицій, а також внутрішніх інвестицій з низки фінансово визначених регіонів.

При визначенні обсягу інвестицій у науково-технічний прогрес слід звертати увагу на його економічну привабливість, оскільки термін окупності інвестицій є значно коротшим, ніж для інвестицій в інші сфери.

Таким чином, лише комплексне використання всієї системи вищезазначених факторів може гарантувати адекватні темпи зростання ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства.

3.2 Удосконалення системи методів управління ефективністю в туристичній агенції «Поїхали з нами»

У рамках динамічного розвитку конкурентного середовища мало забезпечити лише якість послуг на високому рівні, встановити привабливу ціну і зробити послуги доступними цільовому ринку. Також важливим є супровід продажів інформативними, привабливими та оригінальними зверненнями, які переконуватимуть споживачів у тому, що ці послуги повністю відповідають їхнім потребам і не були схильні до коливань ринку.

Особливо це є важливим у турагенстві «Поїхали з нами», де на основі проведеного аналізу були виявлені вищі темпи зростання надання послуг (28%), ніж виручки від її реалізації (8,9%).

Розробка програм зі стимулювання збуту, що відповідають сучасним економічним умовам, як і її реалізація, відповідно і коригування вимагають значних фінансових витрат. Складання економічного бюджету на реалізацію програми стимулювання збуту відноситься до відділу маркетингу без залучення сторонніх спеціалістів та послуг консалтингових фірм.

Основний метод, який застосовуватиметься при фінансуванні бюджету програми стимулювання збуту у досліджуваному підприємстві, буде метод обчислення від готівки. Отже, успіх програми залежить, в першу чергу, від

уміння фахівців компанії отримати максимальний результат за мінімальних витрат.

Від компетенції фахівців підприємства залежить ефективність розробленої у ТОВ «Поїхали з нами» програми стимулювання збуту. Для того, щоб максимально ефективно залучити та утримати клієнтів і при цьому розумно розпорядитися отриманими коштами, які є виділеними на проведення маркетингової кампанії, необхідно приділяти увагу кожному клієнту незалежно від умов довкілля. Саме постійна робота над збільшенням числа лояльних клієнтів – є головним фактором довгострокового успіху у бізнесі та стабільного підвищення прибутковості під час війни.

Один із способів підвищити ефективність бізнесу є збільшення наданих туристичних послуг.

Найважливішими перевагами у застосуванні системи знижок на досліджуваному підприємстві є:

1) нижчі витрати на залучення нових клієнтів порівняно з дослідженням ринку, рекламою, продажами та переговорами з потенційними покупцями. Витрати на залучення нових клієнтів, тобто традиційну рекламу, в середньому в десять разів перевищують витрати на зміцнення існуючої клієнтської бази. Коли споживачі отримують знижку на послугу, вони з більшою ймовірністю рекомендують підприємство друзям і знайомим. А «сарафанне радіо» ефективніше за будь-яку іншу форму реклами. Клієнти з дисконтом автоматично стають рекламним інструментом. Іншими словами, в довгостроковій перспективі набагато вигідніше спрямовувати ресурси компанії на заохочення клієнтів до повторних покупок туристичних путівок, ніж на залучення нових клієнтів.

2) Побудувати мережу постійних клієнтів. Спрацьовує «ефект звички», і відвідування споживачів (повторні візити) зростають у декілька разів. Дисконтні програми - це інструмент для зменшення відтоку клієнтів на 25% і збільшення товарообігу на 15%. При цьому витрати на створення і підтримку

програми заохочення постійних клієнтів скорочуються в рази. Утримуючи клієнтів, конкуренти мають менше шансів вийти на ринок, і компаніям стає легше збільшити свою частку на ринку.

3) Збільшення обсягів продажів.

Розрахуємо витрати на виготовлення дисконтних карток та встановлення обладнання для цього, як показано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Витрати на випуск та обслуговування дисконтних карт в досліджуваному підприємстві

Стаття витрат	Ціна, грн.	Кількість, шт.	Вартість, грн.
Дисконтна картка	15,00	200	3000,00
Програмне забезпечення	12 500,00	1	12 500,00
Рідер магнітної карти	6871,00	1	6871,00
Всього	19 386,00	-	22 371,00

Таким чином, для впровадження карток постійних клієнтів туристичного підприємства необхідно витратити 22 371,00 грн.

Після впровадження цього заходу виручка ТОВ «Поїхали з нами» буде складатися із двох складових:

- доходу від традиційних видів діяльності;
- доходу від реалізації туристичних послуг за допомогою дисконту.

Витрати, які досліджуване підприємство понесе від знижок, воно зможе компенсувати за рахунок збільшення обсягів надання туристичних послуг в результаті збільшення попиту.

Згідно з даними табл. 3.2, реалізація заходів дозволить збільшити собівартість реалізованих туристичних послуг ТОВ «Поїхали з нами» на два відсотки, а прибуток від реалізації збільшиться на 10%, що призведе до збільшення прибутку від реалізації туристичних послуг на суму 66 036,00 гривень.

Таблиця 3.2 - Економічний ефект від впровадження дисконтних карток в ТОВ «Поїхали з нами», тис. грн.

Основні показники	До введення події	Після введення події	Абсолютний приріст, тис. грн..	Темпи росту, %
Знижки на вартість туристичних послуг, %	-	Накопичувальна система: 5, 7, 10		
Одноразові витрати на виготовлення карток та установку обладнання	-	22 371,00	22 371,00	
Виручка від реалізації туристичних послуг	894828,00	974311,00	79 483,00	110 %
Собівартість реалізованих туристичних послуг	770232,00	783 679,00	13 447,00	102 %
Прибуток від реалізації туристичних послуг	124596,00	190 632,00	66 036,00	153 %

Таким чином, запропоновані заходи щодо активізації збутової політики досліджуваного підприємства гарантують довгострокове покращення результатів діяльності.

На нашу думку, для вдосконалення системи управління персоналом можуть бути використані методи управління, спрямовані на розвиток систем менеджменту персоналом, такі як систематизація процесу висування ідей, запровадження гнучкого робочого часу та гнучких робочих місць, розподіл посад та спеціальних схем стимулювання для працівників ТОВ «Поїхали з нами».

Використання таких методів для систематизації процесу пошуку ідей для розвитку системи управління персоналом в аналізованій туристичній компанії мало б значний позитивний ефект.

У цьому методі кожен з шести членів експертної групи записує на аркуші паперу три ідеї, які потім передаються іншим членам групи. Наприкінці цієї процедури кожен з шести аркушів буде містити 18 рішень, тобто загалом 108 рішень. Процедура найму працівників в системі управління людськими ресурсами повинна забезпечувати зниження плинності кадрів та зменшення рівня незадоволеності і розчарування

працівників роботою. Процедура повинна включати співбесіду, 75 % часу якої має бути витрачено на з'ясування рівня спеціалізації кандидата, а також на з'ясування вимог і характеру майбутньої роботи. Наприклад, посадова інструкція менеджера з продажу турів включає такі обов'язки:

- консультування клієнтів щодо надання туристичних послуг;
- прийом замовлень від мандрівників;
- бронювання турів;
- укладання договорів на надання туристичних послуг.

Крім того, туристична агенція «Поїхали з нами» приймає рішення про прийом на роботу на основі особистих симпатій та антипатій менеджера, що не завжди може бути коректним.

У процедурі відбору слід виносити об'єктивні судження за допомогою різних тестів і професійної діагностики, таких як тест Айзенка, автоматизована система «Оцінка рівня професіоналізму працівника» тощо. При влаштуванні на роботу в досліджуване підприємство, особливо на посади технічного персоналу, доцільно запитувати довідки з попередніх місць роботи (щоб виключити прогули, пияцтво тощо). Механізми мотивації персоналу є важливою частиною системи управління людськими ресурсами. Затверджуючи або коментуючи премії підлеглим, керівники повинні пам'ятати, що ці моменти впливають на майбутні результати.

Гнучкий графік роботи та гнучкі робочі місця надають працівникам можливості для самореалізації. Гнучкі робочі місця повинні збільшити кількість робочих місць і призвести до збільшення зайнятості, оскільки завдання одного штатного працівника розподіляються між двома працівниками, на додаток до програми ковзної шкали. Крім того, якщо цього вимагають обов'язки працівника, він може працювати вдома (це особливо важливо для менеджерів і фахівців, які змушені залишатися на роботі допізна) або на іншому робочому місці.

Розподіл робочих місць - це коли одна посада на повний робочий день пропонується двом працівникам, і кожен з них працює, наприклад, два з половиною дні на тиждень. Зарплата та інші виплати працівника, який працює на повну ставку, є спільними.

У такий спосіб можна утримати цінних працівників і створити додаткові робочі місця.

Спеціальна програма заохочення працівників організації ґрунтується на загальних і специфічних принципах. До поширених належать формальна політика зайнятості, непряме управління, особисті стимули, розвиток непрофесійної кар'єри, збільшення різноманітності робочих місць, особиста участь працівників у прийнятті рішень та додаткові пільги;

Один з принципів є зміна організації роботи таким чином, щоб надати працівникам можливості для задоволення вищих людських потреб, таких як самоповага, інтерес та особистий розвиток.

У період війни в Україні організація повинна розробити гнучку і прогресивну систему управління, яка буде стимулювати діяльність своїх співробітників, наприклад:

- створення творчих малих груп для вирішення нових завдань і викликів;
- впровадження ефективних інструментів управління діяльністю працівників;
- регулярна зміна характеру роботи;
- розширення сфери діяльності для розриву монотонності.

Таким чином, ці підходи визначають нові вимоги до системи підготовки управлінських кадрів та методів управління персоналом. Вважаємо, що їх розвиток і впровадження матиме дуже активний вплив на досліджуване підприємство.

Адже у сфері ноу-хау відбувається перехід від загальних принципів класичного «наукового» менеджменту до ситуаційного підходу з глибоким

розумінням специфіки ТОВ «Поїхали з нами». Профіль топ-менеджменту повинен повною мірою відображати особливості туристичного сектору.

Запропоновані заходи покращать загальну операційну ефективність досліджуваного підприємства та дозволять йому реалізувати свої потенційні ресурси для підвищення престижу своїх послуг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Крім того, на поточний фінансовий стан значною мірою впливають зовнішні фактори, державне регулювання галузі та загальна політична та економічна ситуація в країні (купівельна спроможність населення). Однак, виходячи з проведеного аналізу, слабким місцем фінансового стану досліджуваного підприємства в теперішній важкий час можна визначити співвідношення власного капіталу до боргових зобов'язань. Одним з найскладніших завдань аналізу є формування оптимальної структури капіталу. Розглянемо можливі варіанти залучення капіталу для розширення діяльності ТОВ «Поїхали з нами»:

- а) 10% власного капіталу, 90% позикового;
- б) 30% власного капіталу, 70% позикового;
- в) 40% власного капіталу, 60% позикового;
- г) 50% власного капіталу та 50% позикового;
- д) 75% власного капіталу і 25% боргу.

Припустимо, що вартість власного капіталу становить 10-20%:

- а) 10 %,,
- б) 12 %,,
- в) 15 %,,
- г) 18 %,
- д) 20 %.

Розмір ставки за кредитом визначається виходячи з умов розвитку сучасного банківського бізнесу. Визначимо, при якому варіанті середньозважена вартість капіталу для нашого підприємства буде

мінімальною.

Вартість позикового капіталу з урахуванням податкового коректора для складених вище співвідношень позикового та власного капіталу складе:

- Для варіанта А: $24\% \times (1 - 0,20) = 19,2\%$;
- Для варіанта Б: $22\% \times (1 - 0,20) = 17,6\%$;
- Для варіанту: $21\% \times (1 - 0,20) = 16,8\%$;
- Для варіанта Г: $20\% \times (1 - 0,20) = 16,0\%$;
- Для варіанта Д: $18 \times (1 - 0,20) = 14,4\%$.

Далі розраховуємо середньозважену вартість капіталу для:

- співвідношення 20% власного та 80% позикового капіталу: $0,2 \times 12\% + 0,8 \times 19,2\% = 17,76\%$;
- співвідношення 40% власного та 60% позикового капіталу: $0,4 \times 14\% + 0,6 \times 17,6\% = 16,16\%$;
- співвідношення 50% власного та 50% позикового капіталу: $0,5 \times 16\% + 0,5 \times 16,8\% = 16,40\%$;
- співвідношення 60% власного та 40% позикового капіталу: $0,6 \times 18\% + 0,4 \times 16,0\% = 17,20\%$;
- співвідношення 80% власного та 20% позикового капіталу: $0,8 \times 20\% + 0,2 \times 14,4\% = 18,88\%$.

При співвідношенні власного та позикового капіталу як 40% до 60% середньозважена вартість сукупного капіталу буде мінімальною і отже витрати на залучення капіталу будуть мінімальними і прибуток буде отриманий ТОВ «Поїхали з нами» вище.

Середньозважена загальна вартість капіталу при оптимальному співвідношенні власного та позикового капіталу (40/60) становить 16,16%. Слід використовувати позикові кошти. Розглянуті варіанти фінансування є прийнятними для досліджуваного підприємства.

Розрахуємо суму планового чистого прибутку: Припустимо, що в 2024 році чистий прибуток збільшиться на 473 000 гривень, що відповідає

приросту в 2023 році.

Чистий прибуток у 2024 році = 22144 + 10473 = 32617 тис. гривень.

Далі визначимо обсяг додаткового фінансування. Це розраховується за допомогою рентабельності позикового капіталу за формулою (3.1):

$$R_{zk} = \Pi / (KЗ + ДЗ) * 100\%, \quad (3.1)$$

де Π - прибуток від реалізації, $KЗ$ - короткострокові зобов'язання підприємства; $ДЗ$ - довгострокові зобов'язання підприємства;

$$R_{zk} = 32617 / (KЗ + 8375) \times 100\% = 10,0\%,$$

$$CO = 7235,89 \text{ тис. грн.}$$

Позиковий капітал на кінець 2023 року склав 1 286 310 тис. гривень, що дозволяє підприємству отримати короткостроковий кредит у розмірі 7235,89 тис. гривень для розширення своєї діяльності.

Розрахуємо, як зміниться ціна капіталу в 2024 році за умови отримання необхідної суми кредиту (табл.).

Таблиця 3.3 – Дані для розрахунку вартості (ціни) капіталу в проектному році

Джерела фінансування	Сума, тис. грн..	Доля %	Річна ставка, %
Довгострокові та короткострокові зобов'язання	1293545	96	16
Власні засоби	51096	4	10
Всього	1344641	100	-

$$WACC \text{ проект} = 96,2 \times 0,1616 + 3,8 \times 0,10 = 15,55 + 0,38 = 15,93\%.$$

Таким чином, ціна капіталу складе 15,93%. Однак при цьому, ТОВ «Поїхали з нами» буде мати додаткові ресурси для фінансування своєї діяльності. Залучення кредитних ресурсів розширить можливості досліджуваного підприємства і створить умови для росту віддачі власного капіталу

Динаміка фактичних та прогнозованих показників фінансової стабільності підприємства наведена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогноз показників фінансової стабільності досліджуваного підприємства

Коефіцієнти	Нормативне значення	2023 рік	2024 рік	Приріст
Коефіцієнт фінансової залежності	0,5	2,4	2,2	-0,2
Коефіцієнт автономії	Від 0,5	0,4	0,6	+0,2
Коефіцієнт фінансування	Від 1,0	0,7	1,7	-1,0
Коефіцієнт співвідношення позикових та власних засобів	0,7	1,4	-8,5	-9,9
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,2-0,5	-0,2	0,6	+0,7
Коефіцієнт фінансової стійкості	Від 0,7	0,5	1,2	+0,6
Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів власними коштами	0,1	0,2	-0,1	+0,1
Коефіцієнт забезпечення запасів власними обіговими засобами	0,6-0,8	-0,4	0,2	+0,6

Зменшення коефіцієнта фінансової залежності у 2024 році порівняно з 2023 роком можемо пояснити зростанням фінансової незалежності досліджуваного підприємства (коефіцієнт незалежності збільшиться з 0,418 до 0,583). За весь прогнозний період ТОВ «Поїхали з нами» стане більш незалежною від зовнішніх кредиторів.

Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів показує, скільки позикових коштів припадає на одну гривню капіталу, вкладеного в активи компанії; він знизиться на 9,926 порівняно з 2023 роком, що свідчить про зниження залежності від позикового капіталу і підвищення фінансової стійкості.

У 2024 році коефіцієнт фінансування може перевищити рекомендоване значення, що буде свідчити про те, що позиковий капітал буде фінансуватися за рахунок власного капіталу в наступних прогнозних періодах.

Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної

діяльності, тобто оборотного капіталу, а яка частина інвестована в оборотний капітал.

У 2024 році значення цього коефіцієнта може зрости порівняно з 2023 роком, що відповідатиме рекомендованим значенням.

Коефіцієнт постійного активу показує частку активів, що фінансуються за рахунок постійного боргу; у 2021-2023 роках значення цього коефіцієнта не відповідало рекомендованому значенню. Це свідчить про те, що частка довгострокових джерел фінансування в діяльності досліджуваного підприємства є незначною. Коефіцієнт покриття оборотних активів власним капіталом та коефіцієнт покриття запасів власним капіталом не зможуть відповідати критеріям на кінець 2024 року, але тенденція до покращення цих показників є доброю і зростає майже вдвічі.

Реалізація цього заходу з оптимізації структури капіталу покращує показники фінансової стійкості ТОВ «Поїхали з нами», що є ефективним інструментом для досягнення ключових цілей підприємства.

ВИСНОВКИ

Досягнення головної мети роботи, дозволило зробити наступні висновки:

1) Розкрито зміст і складові поняття системи управління. Під системою управління розуміють сукупність усіх елементів, підсистем і зв'язків між ними, а також процесів, що забезпечують задане (цілеспрямоване) функціонування організації. Система управління підприємством складається з п'яти підсистем: механізмів, структур, процесів, методів управління та механізмів розвитку.

2) Обґрунтовано сутність та значення методів управління організацією. Методами управління є сукупність прийомів та способів впливу на групу виконавців чи окремих працівників з ціллю досягнення встановленої мети. Головний зміст управлінської діяльності може бути досягнутий саме через методи управління. Шляхом правильного вибору методів управління досягається чітка організація процесів управління та всієї виробничо-господарської діяльності.

3) Досліджено ефективність системи управління. Ефективність управління визначається ступенем реалізації цілей підприємницької системи та її найважливішим показником - прибутком. Економічна ефективність досягається через взаємодію ресурсів і відображається у витратах та економічних результатах діяльності. Це може бути виражено шляхом порівняння показників ресурсів та їх використання.

4) Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Поїхали з нами». Вагомий сегмент українського ринку туристичних послуг займає мережа туристичних агенцій «Поїхали з нами». Зараз, навіть під час війни, не зважаючи на складні умови ведення бізнесу компанія «Поїхали з нами» є одним з найбільших українських туристичних підприємств. Головним

профілем ТОВ «Поїхали з нами» є масовий туризм. ТОВ «Поїхали з нами» отримало відповідну репутацію найбільш високотехнологічної компанії туристичного ринку. Війна перетворила масштабування туристичного бізнесу ТОВ «Поїхали з нами» на можливість збереження, а отже у туристичної агенції є можливість вистояти, що є зараз найголовнішим.

5) Оцінено внутрішнє та зовнішнє середовище туристичної агенції. Ефективність діяльності ТОВ «Поїхали з нами» залежить від принципів функціонування організаційної структури підприємства та її постійного удосконалення. У внутрішньому середовищі досліджуваного підприємства особливе місце займає його організаційна структура, яка є сукупністю взаємопов'язаних складників, які перебувають між собою в тісних відносинах, забезпечуючи їх розвиток та функціонування. Після проведеного аналізу з'ясували, що туристичні послуги, які надає досліджуване підприємство є доволі конкурентоспроможними. На загальний рівень впливають такі фактори конкурентоспроможності: відповідність запиту клієнтів, ентузіазм та чутливість персоналу, зовнішній вигляд менеджерів та професіоналізм, натомість такі фактори, як інтер'єр офісу, ціна та умови оплати потребують уваги, для того щоб залишатися лідером з конкурентоспроможності.

б) Проведено аналіз ефективності діючих методів управління в ТОВ «Поїхали з нами». Менеджери, відповідальні за туристичну агенцію «Поїхали з нами», в основному використовують організаційно-адміністративні методи управління для організації роботи компанії, які є оптимально поєднаними методами управління, але існують і значні прогалини у виборі та впровадженні методів управління людськими ресурсами в сучасних умовах. Це пов'язано з обмеженим штатом працівників, браком часу на виконання функцій планування, незнанням методів і моделей прийняття рішень, а також неможливістю або небажанням наймати експертів з планування та прогнозування.

7) Розроблено напрямки удосконалення методів управління ефективністю туристичного підприємства в умовах війни. Лише комплексне використання всієї системи факторів може гарантувати адекватні темпи зростання ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. Розробка програм зі стимулювання збуту, що відповідають сучасним економічним умовам, як і її реалізація, відповідно і коригування вимагають значних фінансових витрат. Від компетенції фахівців підприємства залежить ефективність розробленої у ТОВ «Поїхали з нами» програми стимулювання збуту. Для того, щоб максимально ефективно залучити та утримати клієнтів і при цьому розумно розпорядитися отриманими коштами, які є виділеними на проведення маркетингової кампанії, необхідно приділяти увагу кожному клієнту незалежно від умов довкілля. Саме постійна робота над збільшенням числа лояльних клієнтів – є головним фактором довгострокового успіху у бізнесі та стабільного підвищення прибутковості під час війни.

Реалізація заходу з оптимізації структури капіталу покращує показники фінансової стійкості ТОВ «Поїхали з нами», що є ефективним інструментом для досягнення ключових цілей підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання туризмології та туристичної практики: Збірник матеріалів науково-практичної конференції, присвяченої 25-річчю Інституту туризму Федерації професійних спілок України (м. Київ, 18 квітня 2019 р.) [За ред.: Т. Сокол, Т. Семигіної]. Київ: АПСВТ, – 2019. – 133 с.
2. Александрова С. А. Детермінанти розвитку туризму: колективна монографія / С. А. Александрова, Н. М. Богдан, Л. А. Нохріна; за заг. ред. І. М. Писаревського; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, – 2018. – 159 с.
3. Брич. В. Я. Туроперейтинг: підруч. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича.– Тернопіль: Екон. думка ТНЕУ, 2017. – 440 с.
4. Глушко В. Просування туристичних послуг. Науковий журнал київського національного торговельно-економічного університету / В.Глушко. Київ, 2018. № 1. – С. 86-96.
5. Горіна Г. О. Розвиток ринку туристичних послуг України в умовах просторової поляризації: дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.03 / Г.А.Горіна; ДНУ економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, ВНЗ ім. Альфреда Нобеля». – Дніпро, 2017. – 493 с.
6. Маковецька Н. В. Особливості антикризового управління туристичним підприємством в умовах воєнного часу. / Н.В. Маковецька, Т.В. Ніколаєва. // Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства Запоріжжя: Запорізька політехніка, 2023. С. 383-387. URL: <https://zp.edu.ua/conference-2023-1-6>.
7. Мірошник М. В. Сфера туристичних послуг як об'єкт дослідження: проблеми та напрямки розвитку. М. В. Мірошник, Є. О. Лучна // Матеріали міжнародної науковопрактичної Internet-конференції «Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти,

практики», 26 – 27 березня 2016 року. - Х.: Вид-во НФаУ. – 2016. – С.508 - 515.

8. Мешко Н. П. Особливості забезпечення ефективності управління попитом в туристичному бізнесі. / Н.П. Мешко, А.Є. Гвоздева.// Ефективна економіка. 2018. № 11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6645>

9. Нездоймінов С. Г. Туризм як фактор регіонального розвитку: методологічний аспект та практичний досвід / С.Г. Нездоймінов. – Одеса: Астропринт, – 2019. – 304 с.

10. Назарова О. Ю. Статистичне дослідження ринку туристичних послуг / О. Ю. Назарова // Молодий вчений. – № 7(34). – 2016. – С. 105-108.

11. Офіційний сайт ТОВ «Поїхали з нами» // URL: <https://www.pohalisnami.ua>

12. Паньків Н.Є. Характеристика потенціалу екотуризму України в умовах війни. Креативний простір в Україні та світі: кол. моногр. Харків : СГ НТМ «Новий курс». – 2022. – С. 154-162.

13. Панчук А. П. Туристична індустрія України / А. П. Панчук, І. В. Панчук // Інноватика у вихованні. 2017. - Вип. 5. – С. 154-161.

14. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання п'яте / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю. – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, – 2019. – 320 с.

15. Про туризм: Закон України // Відомості Верховної Ради України. – 1995. – № 31. – К.: Видавництво Верховної Ради.

16. Пустовіт О. Г. Особливості бізнес-процесів у туристичних компаніях. / О.Г. Пустовіт, Є.В. Пустовіт.// Збірник наукових праць одеського національного морського університету. Одеса, – 2020. №. 1. – С. 115-126.

17. Роглев Х.Й. Основи готельного менеджменту. Навчальний посібник. - К.: Кондор, – 2005. – 408 с.

18. Роїк О.Р. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період / О.Р. Роїк, О.В. Недзвецька. // URL: <http://surl.li/gxmlx>.
19. Сагалакова Н. О. Туризм: бізнес-процеси, ціни і ціноутворення: монографія / Н.О. Сагалакова. – Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2016. – 416 с.
20. Самодай В. П. Особливості стратегії підвищення якості туристичних послуг / В. П. Самодай, Ю. В. Жбанова // Вісник Львівського інституту економіки і туризму. Серія: Економічні науки: збірник наукових статей. – Львів: ЛІЕТ, 2016. – № 11. – С. 47-53.
21. Свида І. В. Сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку вітчизняного ринку туристичних послуг/ І.В.Свида // Науковий вісник Ужгородського університету. – Ужгород, 2021. – № 28(3). – С. 64-69.
22. Стоян К. С., Широка В. В. Теоретичні засади вдосконалення бізнесмоделі туристичного підприємства. Електронне наукове фахове видання. Ефективна економіка. Київ, 2019. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_1_42
23. Ціхановська В.М. Тенденції розвитку світового ринку туристичних послуг в умовах посилення глобалізаційних процесів / В.М. Ціхановська, С.Я. Ковальчук // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2019. – № 7. – С. 86-89.
24. Чорненька Н. В. Організація туристичної індустрії: Навчальний посібник,- К.: Атіка, – 2020. – 264 с.
25. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект / А. О. Ярославський. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – №12. – С. 174–177.