

**-МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ
ПРОЕКТАМИ**

Кваліфікаційна робота

другий(магістерський)

(рівень вищої освіти)

На тему Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності
на підприємстві в умовах ринку

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1мд
Спеціальності 073 Менеджмент
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Менеджмент організації
та адміністрування

Суслов А.П.

(ініціали та прізвище)

Керівник д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.

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

Рецензент к.ф.н., доц. Нікітенко

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

Запоріжжя

2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент

(код та назва)

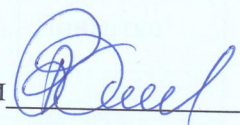
Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

(код та назва)

Спеціалізація _____

(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри 
«10» вересня 2019 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ/ПРОЕКТ СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Суслову Андрію Павловичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи (проекту) Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку

керівник роботи д.ф.н., проф. Воронкова В.Г.

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

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року №1538-с.


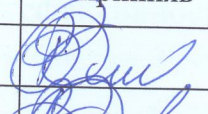
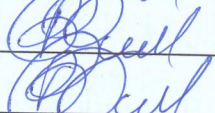
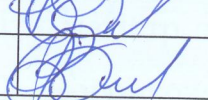
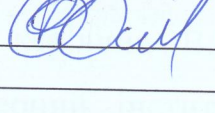
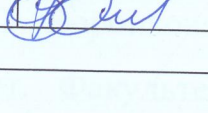
2 Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 р.

3 Вихідні дані до роботи нормативно-правові документи, навчально-методичні посібники, монографії, періодичні видання, електронні ресурси, звіт з переддипломної практики.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) проаналізувати понятійно-категорійний апарат ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку; з'ясувати зарубіжний досвід підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку; сформувати організаційно-управлінську структуру підприємства (на прикладі ТОВ "Vitan travel"); дослідити діагностику проблем підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку; сформувати SWOT-аналіз ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку; обґрунтувати механізми підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку; здійснити економічне обґрунтування ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку; розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку.

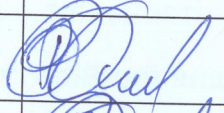
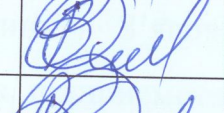
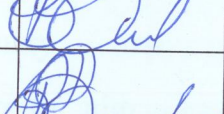
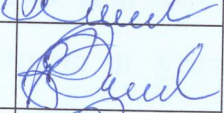
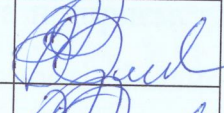
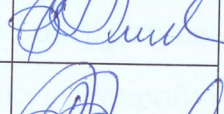
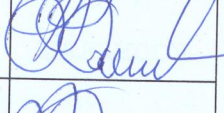
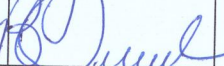
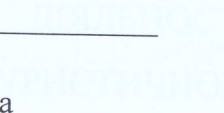
5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Організаційно-управлінська структура ТОВ "Vitan travel". Динаміка в'їзного туризму.
Динаміка виїзного туризму. SWOT-матриця конкурентоспроможності ТОВ "Vitan travel".


Консультанти розділів роботи

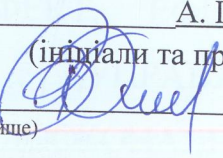
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.		
Розділ 2	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.		
Розділ 3	Воронкова В.Г., д.ф.н., проф.		

6 Дата видачі завдання 10.09.2019

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Методологія дослідження ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку	03.10.2019	
2	Понятійно – категоріальний апарат ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку	12.10.2019	
3	Зарубіжний досвід підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку	20.10.2019	
4	Організаційно – управлінська структура ТОВ «Vitan travel»	21.10.2019	
5	Діагностика проблем підвищення ефективності діяльності на підприємстві	01.11.2019	
6	SWOT – аналіз підвищення ефективності діяльності на підприємстві	15.11.2019	
7	Механізми підвищення ефективності діяльності на підприємстві туристичного бізнесу	16.11.2019	
8	Економічне обґрунтування підвищення ефективності діяльності туристичної фірми «Vitan travel»	01.12.2019	
9	Практичні рекомендації підвищення ефективності діяльності туристичної фірми	16.12.2019	

Студент  А. П. Суслов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту)  В.Г. Воронкова
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер О.М. Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Суслов А.П. “Розробка заходів щодо підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку”

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник В.Г. Воронкова. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту. Кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

Розкрито методологію дослідження ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку. Проаналізовано понятійно-категорійний апарат ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку. З’ясовано зарубіжний досвід підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку. Сформовано організаційно-управлінську структуру підприємства (на прикладі ТОВ “Vitan travel”). Досліджено діагностику проблем підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку. Сформовано SWOT-аналіз ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку. Обґрунтовано механізми підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку. Здійснено економічне обґрунтування ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ЕФЕКТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, МЕНЕДЖМЕНТ, ТУРИЗМ, УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ, НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ, SWOT – АНАЛІЗ, СТИМУЛЮВАННЯ, МОТИВАЦІЯ, МАРКЕТИНГ

ABSTRACT

Suslov A.P. "Development of measures to improve the efficiency of the enterprise in the market"

Qualification work for higher education master's degree in specialty 073 "Management", supervisor V.G. Funnel. Zaporizhzhya National University. Engineering Institute. Faculty of Economics and Management. Department of Organizational and Project Management, 2020.

The methodology of researching the efficiency of activity at the enterprise in market conditions is revealed. The conceptual and categorical apparatus of efficiency of activity at the enterprise in the market conditions is analyzed. Overseas experience in improving the performance of the enterprise in the market conditions is found. The organizational and management structure of the enterprise (on the example of Vitan travel LLC) has been formed. Diagnostics of problems of increase of efficiency of activity at the enterprise in market conditions is investigated. The SWOT-analysis of efficiency of activity at the enterprise in the market conditions is formed. The mechanisms of increase of efficiency of activity at the enterprise under market conditions are substantiated. The economic substantiation of efficiency of activity at the enterprise in the market conditions is made. Practical recommendations for improving the efficiency of the enterprise in the market are developed.

KEYWORDS: EFFECT, EFFICIENCY OF ACTIVITIES, MANAGEMENT, TOURISM, MANAGEMENT OF TOURIST ACTIVITIES, DIRECTIONS OF IMPROVEMENT, SWOT ANALYSIS, ANALYSIS

АННОТАЦИЯ

Сулов А.П. "Разработка мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия в условиях рынка"

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистр по специальности 073 «Менеджмент», научный руководитель В. Воронкова. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента. Кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

Раскрыто методологию исследования эффективности деятельности предприятия в условиях рынка. Проанализированы понятийно-категорийный аппарат эффективности деятельности предприятия в условиях рынка. Выяснено зарубежный опыт повышения эффективности деятельности предприятия в условиях рынка. Сформирован организационно-управленческую структуру предприятия (на примере ООО "Vitan travel»). Исследована диагностику проблем повышения эффективности деятельности предприятия в условиях рынка. Сформирован SWOT-анализ эффективности деятельности предприятия в условиях рынка. Обоснованно механизмы повышения эффективности деятельности предприятия в условиях рынка. Осуществлено экономическое обоснование эффективности деятельности предприятия в условиях рынка. Разработаны практические рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятия в условиях рынка.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: ЭФФЕКТ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, МЕНЕДЖМЕНТ, ТУРИЗМ, УПРАВЛЕНИЕ туристической деятельности, направления совершенствования, SWOT - АНАЛИЗ, СТИМУЛИРОВАНИЕ, МОТИВАЦИЯ, МАРКЕТИНГ

ЗМІСТ

ВСТУП⁹

РОЗДІЛ 1¹⁴

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКУ¹⁴

1.1. Методологія дослідження ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку¹⁴

1.2 Понятійно – категоріальний апарат ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку³²

1.3 Зарубіжний досвід підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку⁴⁴

Висновки до першого розділу⁵⁸

РОЗДІЛ 2⁶⁰

АНАЛІТИКО – ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ “VITAN TRAVEL”⁶⁰

2.1 Організаційно – управлінська структура ТОВ “Vitan travel”⁶⁰

2.2 Діагностика проблем підвищення ефективності діяльності на підприємстві⁶⁹

2.3 SWOT – аналіз підвищення ефективності діяльності на підприємстві⁸⁸

Висновки до другого розділу⁹⁹

РОЗДІЛ 3¹⁰⁰

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “VITAN TRAVEL”)¹⁰⁰

3.1 Механізми підвищення ефективності діяльності на підприємстві туристичного бізнесу¹⁰⁰

3.2 Економічне обґрунтування підвищення ефективності діяльності туристичної фірми «Vitan travel»¹¹²

3.3 Практичні рекомендації підвищення ефективності діяльності туристичної фірми117

Висновки до третього розділу121

ВИСНОВКИ122

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ126

ВСТУП

Актуальність дослідження виявляється в тому, що існує необхідність підвищення ефективності діяльності на вітчизняних підприємствах, але це потребує створення відповідного механізму. Як показали дослідження ефективності діяльності, її підвищення значною мірою залежить від створення, впровадження та розвитку її комплексного забезпечення: підсистем організаційного, фінансового-економічного, наукового, кадрового, правового, інформаційного та техніко-економічного забезпечення.

Механізми удосконалення підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах ринку являють собою комплекс антикризових і заходів керівництва підприємства, спрямованих на пом'якшення наслідків економічної кризи. Механізм удосконалення підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах ринку направлений на удосконалення економічних та соціальних процесів.. Механізм підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах ринку детермінований суб'єктивними і об'єктивними чинниками.

Туризм - одна з найбільших і динамічних економічних галузей, а також головна частина економічної діяльності більшості розвинених і країн, що розвиваються.

У сучасних умовах в Україні склався і працює ринок туристичних послуг, який розбитий на сегменти і всередині кожного сегмента йде жорстока конкуренція, для збереження конкурентоспроможності необхідно розвиватися і намагатися запропонувати клієнту унікальний товар для забезпечення стабільної клієнтської бази.

Актуальність дослідження теоретико-методологічних засад підвищення ефективності діяльності малого підприємства в умовах ринку.

Об'єктом дослідження є процеси, пов'язані з підвищенням ефективності діяльності малого підприємства в умовах ринку (на прикладі ТОВ "Vitan travel").

Предметом дослідження є визначення напрямів підвищення ефективності на малому підприємстві в умовах ринку (на прикладі ТОВ "Vitan travel").

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення, можуть використовуватися в практичних рекомендацій і мають бути використані суб'єктом господарювання.

Мета і завдання роботи є дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів підвищення ефективності діяльності на підприємстві.

Досягнення цієї мети обумовлено вирішенням наступних завдань:

- розкрити методологію дослідження ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку;
- проаналізувати понятійно – категоріальний апарат ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку;
- з'ясувати зарубіжний досвід підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку;
- сформулювати організаційно-управлінську структуру підвищення ефективності діяльності (на прикладі ТОВ «Vitan travel»);
- дослідити діагностику проблем підвищення ефективності діяльності на підприємстві;
- сформулювати SWOT-аналіз удосконалення ефективності діяльності на підприємстві;
- обґрунтувати механізми підвищення ефективності діяльності на підприємстві туристичного бізнесу;
- здійснити економічне обґрунтування підвищення ефективності діяльності на підприємстві туристичного бізнесу;

- розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності на підприємстві туристичного бізнесу.

Останнім часом відсутнє різке збільшення туристичних фірм, так як більшість пропонують однотипні тури. Фірми закриваються через втрати клієнтів, які не мають можливості бути конкурентоспроможними. В даний час конкурентоспроможність товарів і послуг це ключовий фактор успіху підприємства, в тому числі і туристичної компанії. Конкурентоспроможність може змінитися в залежності від ряду факторів.

Методологія дослідження підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах ринку (на прикладі ТОВ «Vitan travel») зводиться до наступного.

Методологічними основами дослідження підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку є наступні методи:

- синергетичний, що використовується для аналізу підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку;
- порівняльно-історичний, що дозволяє проаналізувати різні рівні підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку;
- феноменологічний, який дозволяє досягнути сутність та основні атрибутивні властивості підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку;
- системно-структурний, що направлений на виявлення структури підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку;
- діалектичний, що дає можливість розглянути розвиток підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку.

Методологія дослідження базується на єдності загальнонаукових, загальнофілософських і спеціальних методів, які в сукупності глибоко і послідовно розкривають концепцію удосконалення ефективності діяльності на підприємстві.

Аналіз літератури. Проблеми удосконалення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку в роботах Воронкової В. Г., Ажажа М.А., Конащук В.Л.

Наукова новизна одержаних результатів. В роботі розроблена цілісна концепція удосконалення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку як феномена пізнання і регуляції механізмів організації і самоорганізації соціоекономічних, соціокультурних, соціополітичних процесів, спрямованих на підвищення культури управлінської праці, виявлення комунікаційного ефекту; здійснена когнітивна (наукова) інституціоналізація філософії комунікативного процесу як наряду підвищення ефективності менеджменту організацій та адміністрування, що виявилось у його концептуалізації та визначенні кола проблемних питань комунікаційної діяльності, економічного обґрунтування підвищення ефективності діяльності органів в умовах ринку.

Матеріали роботи за результатами дослідження пройшли апробацію на всеукраїнських наукових конференціях за результатами яких були опубліковані тези:

- 1) Суслов А.П. Негативні наслідки існування тіньового сектору в Україні. *Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах*. Матеріали ХХ науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Том IV. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. С. 95
- 2) Суслов А.П., Мироненко О.В. Інтернет як глобальна тенденція розвитку мережевого суспільства та інформаціоналізму. *Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах*. Матеріали ХХІІІ науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Том IV. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С.97
- 3) Суслов А.П. Організація як інструмент управління в умовах інформаційного суспільства. *Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах*. Матеріали ХХІІІ науково-технічної конференції студентів,

магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Том IV. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С.101

4) Суслов А.П. Удосконалення механізму внутрішньофірмового планування в умовах ринку. *Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах*. Матеріали XXIII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Том IV. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С.114

5) Суслов А.П. Напрями підвищення ефективності діяльності малого підприємства в умовах динаміки ринку та інформаційного суспільства. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2019»* Том V. Запорізький національний університет. – Запоріжжя : ЗНУ, 019. С. 298

6) Суслов А.П. Ділова комунікація в умовах інформаційного суспільства. *Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах*. Матеріали XXII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Том IV. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С. 342

Структура та обсяг. Кваліфікаційна робота складається з трьох розділів, висновків списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи - 134 сторінок, 3 рисунка та 12 таблиць, 67 джерел літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКУ НА ПРИКЛАДІ
ТОВ “VITAN TRAVEL”

1.1. Методологія дослідження ефективності діяльності на підприємстві
в умовах ринку

Успішне функціонування вітчизняних промислових підприємств і досягнення стратегічних переваг в умовах конкурентного середовища суттєво залежать від ефективності їхньої інноваційної діяльності.

Інновації у наш час – одне із найскладніших явищ, яке визначає економічне зростання, розвиток і стійкість фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства. За сутністю “інновації” – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери; а інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг.

Базовим поняттям для визначення сутності ефективності інноваційної діяльності (ЕІД) є “ефективність”. Поняття “ефективність” можна трактувати як кількісну характеристику об'єкта (проекту, програми, процесу тощо), що відображає його кінцеву результативність і розкриває міру повноти та якості досягнення поставлених цілей за допомогою системи показників. З урахуванням цього під ефективністю інноваційної діяльності підприємства варто розуміти кількісне вираження її результативності за допомогою системи показників, які характеризують відношення результатів інноваційної

діяльності до витрат на її здійснення. Проте існує й така думка, що поняття ефективності та результативності необхідно розрізняти. Результативність характеризується ступенем задоволення потреб зацікавлених сторін, а ефективність показує, як саме з економічного погляду використовують ресурси підприємства для забезпечення певного рівня задоволення зацікавлених сторін.

Оцінювання можна охарактеризувати як живий динамічний процес, який змінюється, уточнюється, модернізується, але при цьому зберігаються і посилюються його роль як управлінської функції. Забезпечуючи зворотний зв'язок між станом інноваційної діяльності підприємства і системою її управління, оцінювання є важелем покращення ефективності діяльності загалом. Зміст оцінювання як процесу полягає у визначенні цінності отриманих результатів та встановленні рівня відповідності ефективності інноваційної діяльності визначеним цільовим пріоритетам функціонування та розвитку підприємства.

Для методологічного дослідження сутності організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємства доцільно взяти до уваги гносеологічні аспекти поняття «ефективність», провести аналіз його сутності та цілей. Вважається, що термін «ефективність» з'явився спочатку в економічній літературі. Проте «ефективність» як самостійне економічне поняття вони не досліджували, а лише вживали цей термін у значенні результативності управління і розглядали його на макрорівні стосовно дій суб'єкта управління – уряду держави. Поширенню поняття «ефективність» на інші сфери діяльності сприяли теоретичні розробки в праксеології, яку Т. Котарбинський – її засновник – визначив як «загальну теорію ефективної організації діяльності». На його думку, поняття «ефективність» тотожне поняттю «результативність».

Отже, сьогодні для підприємств та науковців важливою є проблема врахування методологічних аспектів у процесі використання різних підходів до оцінювання, їхня адаптація до регіональних умов і формування

методологічних компетенцій управлінських кадрів. Важливим у цьому контексті є подальше дослідження методологічних аспектів, зокрема розгляд та уточнення термінологічного апарату оцінювання ефективності.

Обґрунтувати сучасну методологію оцінювання ефективності інноваційної діяльності (ОЕІД) підприємств можна, вирішивши такі завдання:

1. Дослідження підходів до трактування самого поняття “методологія”.
2. Визначення складових елементів методологічного апарату оцінювання.
3. Обґрунтування необхідності застосування виокремлених підходів, методів, критеріїв та показників під час оцінювання у межах запропонованої методології.

Методологія (гр. *tethodos* — спосіб, метод і *logos* — наука, знання) — вчення про правила мислення при створенні теорії науки. Методологію розглядають як вчення про науковий метод пізнання або як систему наукових принципів, на основі яких базується дослідження і здійснюється вибір сукупності пізнавальних засобів, методів, прийомів дослідження.

Методологія виконує такі функції:

- визначає способи здобуття наукових знань, які відображають динамічні процеси та явища;
- направляє, передбачає особливий шлях, на якому досягається певна науководослідницька мета;
- забезпечує всебічність отримання інформації щодо процесу чи явища, що вивчається;
- допомагає введенню нової інформації до фонду теорії науки;
- забезпечує уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять у науці;
- створює систему наукової інформації, яка базується на об’єктивних фактах, і є логікоаналітичним інструмент наукового пізнання.

Методологія — це концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси та явища.

Методологічна основа дослідження, як правило, не є самостійним розділом дисертації або іншої наукової праці, однак від її чіткого визначення значною мірою залежить досягнення мети і завдань наукового дослідження.

Під методологічною основою дослідження слід розуміти основне, вихідне положення, на якому базується наукове дослідження.

Методологія як вчення про систему наукових принципів, форм і способів дослідницької діяльності має відповідну структуру. Розрізняють фундаментальні, загальнонаукові принципи, що становлять власне методологію, конкретнонаукові принципи, що лежать в основі теорії тієї чи іншої дисципліни або наукової галузі, і систему конкретних методів і технік, що застосовуються для вирішення спеціальних дослідницьких завдань.[37, с.8]

Загальна методологія вивчення економічної ефективності полягає у відношенні результату виробництва до затрачених ресурсів (витрат), тобто одержаного економічного ефекту до витрат на його досягнення.

Розрізняють результат самого процесу виробництва, який може виступати у формі чистої продукції підприємства, прибутку, і кінцевий народногосподарський результат роботи підприємства, який, крім обсягів виготовленої продукції, враховує її споживну вартість, значимість для суспільства [5, с. 12].

Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється за належної взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал підприємства продукує суспільно корисну продукцію або надає виробничі й побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце затрати живої та уречевленої праці, а з іншого – результати виробництва

(діяльності), які залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня його використання.

Ефективність виробництва – це комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва й робочої сили (працівників) за певний проміжок часу.

У зарубіжній практиці як синонім терміна «результативність господарювання» зазвичай застосовується термін «продуктивність системи виробництва та обслуговування», коли під продуктивністю розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) для виробництва різноманітних товарів і послуг.

Не варто забувати також, що загальна продуктивність системи є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці та прибутковість виробництва. Головною ознакою ефективності (продуктивності) може бути необхідність досягнення мети виробничо-господарської діяльності підприємства з найменшими витратами суспільної праці або часу [27, 50 с.].

Проблема підвищення ефективності виробництва полягає в забезпеченні максимально можливого результату на кожен одиницю затрачених трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів. Тому критерієм ефективності виробництва в макроекономічному масштабі є зростання продуктивності суспільної праці. Кількісне вираження цього критерію відображається через систему показників економічної ефективності виробництва.

В менеджменті тлумачення поняття «ефективність» як співвідношення обсягу виробленої продукції до витрат також зазнавало певних змін, які, з одного боку, останні були пов'язані з необхідністю було переглянути існуючі уявлення про те, що являє собою «економічний ефект». З іншого боку, економісти намагалися реагувати на критику щодо поняття «ефективність». Сутність критичних зауважень на їх адресу полягала в тому, що при визначенні ефективності вони ґрунтувались на тому, що ефект адекватно

об'єктивує мету діяльності. Проте насправді це не так, оскільки зв'язок цілей і результатів діяльності не є настільки прозорим.

Оскільки поняття «ефективність» стало застосовуватися до будь-якої діяльності, але багато в чому вже втратило своє первісне значення результативності або продуктивності, то виникла необхідність розширити це поняття до меж, коли воно стосувалося не тільки результату діяльності, але і, наприклад, мети діяльності або потреби, із задоволенням яких пов'язана ця діяльність. Зважаючи на це, були введені поняття «потрібнісної» ефективності, що «відображає ступінь потреби в цілі, вибір найбільш ефективних засобів для цього» і «цільової» ефективності «як співвідношення результату діяльності до її мети». А за поняттям «економічна ефективність» було збережене співвідношення результату до витрат

У свою чергу підвищення конкурентноспроможності підвищує прибуток і зміцнює позиції організації на ринку. Важливу роль відіграє ефективне управління організацією і найчастіше, саме цей фактор впливає на успішну діяльність підприємства. Підвищення ефективності можна добитися різними способами: перерозподіл обов'язків професійних навичок робітників, збільшення або скорочення штату робітників, залучення найбільш кваліфікованих фахівців, навчання персоналу.[55, с.298]

Економічна ефективність діяльності підприємства безпосередньо пов'язана із соціальною ефективністю цієї діяльності, оскільки результати роботи підприємства є базою для вирішення цілого ряду соціальних проблем. Соціальну ефективність слід розглядати як на рівні окремо взятого підприємства (локальна ефективність), так і на загальнодержавному чи муніципальному рівнях. Визначення рівня соціальної ефективності повинно охоплювати як заходи, які піддаються кількісному вимірюванню, так і ті, які не піддаються прямому кількісному вираженню [28, 41 с.].

Взагалі всі заходи підвищення ефективності функціонування підприємств можна звести до трьох напрямків:

- 1) управління витратами і ресурсами;

- 2) розвитку й удосконалення виробництва та іншої діяльності;
- 3) удосконалення системи управління підприємством та всіма видами його діяльності.

Як бачимо, усі заходи підвищення ефективності роботи підприємства є взаємозалежними. Однак, найважливішого значення набувають чинники, визначені третьою групою (напрямом), оскільки їх мобілізація передбачає визначення місця реалізації в системі управління діяльністю.

Як вже відзначалося, результативність виробництва як найважливіший компонент для визначення його ефективності не варто тлумачити однозначно.

Необхідно розрізняти:

- кінцевий результат процесу виробництва, що відбиває матеріалізований результат процесу виробництва, який вимірюється обсягом продукції в натуральній і вартісній формах;

- кінцевий народногосподарський результат роботи підприємства або іншої інтеграційної структури як первинної автономної ланки економіки, який включає не тільки кількість виготовленої продукції, а також її споживчу вартість. Кінцевим результатом процесу виробництва (виробничо-господарської діяльності підприємства) за певний період часу є чиста продукція, тобто новостворена вартість, а фінансовим результатом комерційної діяльності – прибуток (прибутковість) [34, 450 с.].

Критерій – це головна відмінна ознака й визначальна міра вірогідності пізнання суті ефективності виробництва (діяльності), відповідно до якого здійснюється кількісна оцінка рівня цієї ефективності. Правильно сформульований критерій має якнайповніше характеризувати суть ефективності як економічної категорії та бути єдиним для всіх ланок суспільного виробництва чи господарської діяльності.

Суть проблеми підвищення ефективності виробництва (діяльності) полягає в тому, щоб на кожну одиницю ресурсів (витрат) досягати максимально можливого збільшення обсягу виробництва (доходу, прибутку).

Виходячи з цього, єдиним макроекономічним критерієм ефективності виробництва (діяльності) стає зростання продуктивності суспільної (живої та уречевленої) праці. Кількісна визначеність і зміст критерію відображаються в конкретних показниках ефективності виробничо-господарської та іншої діяльності суб'єктів господарювання.

Формуючи систему показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання, доцільно дотримуватися певних принципів, а саме:

- забезпечення органічного взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності;
- відображення ефективності використання всіх видів застосовуваних ресурсів;
- можливості застосування показників ефективності до управління різними ланками виробництва на підприємстві (діяльності в організації);
- виконання провідними показниками стимулюючої функції в процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва (діяльності) [61].

Основний результат діяльності підприємства визначається за допомогою цілого ряду показників, які поділяються на абсолютні та відносні. До абсолютних показників відносять прибуток підприємства, який іноді ототожнюють з поняттям «дохід», а до відносних – рентабельність підприємства.

Прибуток показує абсолютний ефект діяльності підприємства без урахування використаних при цьому ресурсів, тому його слід доповнювати відносним показником – рентабельністю. Відносні показники мають ту перевагу, що вони не перебувають під впливом інфляції, оскільки є різновидом співвідношення прибутку та вкладеного капіталу. Економічний зміст таких показників полягає в тому, що вони характеризують прибуток, який отримується з кожної гривні засобів, що вкладаються в підприємство [1, 186 с.].

Рівень рентабельності всіх суб'єктів господарювання залежить від величини прибутку, товарної продукції, витрат виробництва, величини основних виробничих фондів і нормованих обігових засобів. Важливими факторами, які забезпечують зростання прибутку та рентабельності підприємства, слугують зростання продуктивності праці, економія матеріальних ресурсів, підвищення фондівіддачі та рівня технічного прогресу, а саме: механізації та автоматизації трудомістких технологічних процесів, удосконалення організації виробництва та ін. Якомога повніше врахування підприємством таких факторів сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

Процес вимірювання очікуваного чи досягнутого рівня ефективності діяльності підприємства методологічно пов'язаний передусім із визначенням належного критерію і формуванням відповідної системи показників.

Можливі напрямки реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємств неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю. Тому для практики господарювання, для керівників і відповідних спеціалістів (менеджерів) суб'єктів підприємницької чи інших видів діяльності важливим є детальне знання масштабів дії, форм контролю та використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління діяльністю трудових колективів. Той чи інший суб'єкт господарювання може й мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також урахувати вплив на неї зовнішніх чинників.[11, 243 с.]

У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації напрямків дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання, серед яких потрібно виділити:

1) технологію. Технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції (надання послуг). За принципом ланцюгової реакції вони спричиняють суттєві (нерідко докорінні) зміни в технічному рівні та продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів, підготовці та кваліфікації кадрів тощо;

2) устаткування. Устаткуванню належить провідне місце в програмі підвищення ефективності передовсім виробничої, а також іншої діяльності суб'єктів господарювання. Продуктивність діючого устаткування залежить не тільки від його технічного рівня, а й від належної організації ремонтнотехнічного обслуговування, оптимальних строків експлуатації, змінності роботи, завантаження в часі тощо;

3) матеріальні ресурси. Матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефективності діяльності, якщо розв'язуються проблеми ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції (послуг), раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання;

4) готову продукцію (вироби). Самі продукти праці, їхня якість і зовнішній вигляд (дизайн) також є важливими чинниками ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Рівень останньої має корелювати з корисною вартістю, тобто ціною, яку покупець готовий заплатити за виріб відповідної якості. Проте для досягнення високої ефективності господарювання самої тільки корисності товару недостатньо. Пропоновані підприємством для реалізації продукти праці мають з'явитися на ринку в потрібному місці, у потрібний час і за добре обміркованою ціною. У зв'язку з цим суб'єкт діяльності має стежити за тим, щоб не виникало будь-яких організаційних та економічних перешкод між виробництвом продукції (наданням послуг) та окремими стадіями маркетингових досліджень;

5) працівників. Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники – керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюються дійовим мотиваційним механізмом на підприємстві, підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі;

б) організацію і системи. Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують належну організацію діяльності підприємства, що забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності (продуктивності) будь-якої складної виробничо-господарської системи. При цьому остання для підтримання високої ефективності господарювання має бути динамічною та гнучкою, періодично реформуватися відповідно до нових завдань, що постають за зміни ситуації на ринку;

7) методи роботи. За переважання трудомістких процесів досконаліші методи роботи стають достатньо перспективними для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства. Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах позитивного досвіду;

8) стиль управління. Стиль управління поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми та практично впливає на всі напрямки діяльності підприємства. Від нього залежить, якою мірою враховуватимуться зовнішні чинники зростання ефективності діяльності на підприємстві. Відтак, належний стиль управління як складовий елемент сучасного менеджменту є дійовим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємства, кожної підприємницької структури;

9) державну економічну та соціальну політику. Державна економічна і соціальна політика істотно впливає на ефективність суспільного виробництва. Основними її елементами є: практична діяльність владних структур; різноманітні види законодавства (законотворча діяльність); фінансові інструменти (заходи, стимули); економічні правила та нормативи (регулювання доходів і оплати праці, контроль за рівнем цін, ліцензування окремих видів діяльності); ринкова, виробнича й соціальна інфраструктури; макроекономічні структурні зміни; програми приватизації державних підприємств; комерціалізація організаційних структур невиробничої сфери;

10) інституціональні механізми. Для безперервного підвищення ефективності діяльності всіх суб'єктів господарювання держава має створити відповідні організаційні передумови, що забезпечуватимуть постійне функціонування на національному, регіональному чи галузевому рівнях спеціальних інституціональних механізмів: дослідних організацій, навчальних центрів, інститутів, асоціацій тощо, діяльність яких треба зосередити на: розв'язанні ключових проблем підвищення ефективності різних виробничогощодарських систем та економіки країни в цілому; практичній реалізації стратегії і тактики розвитку національної економіки на всіх рівнях управління. Нині у світі функціонує понад 150 міжнародних, національних і регіональних центрів (інститутів, асоціацій) з продуктивності та управління;

11) інфраструктуру. Важливою передумовою зростання ефективності діяльності підприємств є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. Нині всі підприємницькі структури користуються послугами інноваційних фондів і комерційних банків, бірж (товарно-сировинних, фондових, праці) та інших інститутів ринкової інфраструктури. Безпосередній вплив на результативність діяльності підприємств має належний розвиток виробничої інфраструктури (комунікацій, спеціалізованих інформаційних систем, транспорту, торгівлі тощо). Вирішальне значення для ефективного розвитку

всіх структурних елементів економіки має наявність широкої мережі установ соціальної інфраструктури;

12) структурні зміни в суспільстві. Суспільні зміни в суспільстві також впливають на показники ефективності на різних рівнях господарювання. Найважливішими є структурні зміни економічного та соціального характеру. Головні з них відбуваються в таких сферах: технології, наукові дослідження та розробки, супроводжувані революційними проривами в багатьох галузях знань; склад та технічний рівень основних фондів основного капіталу; масштаби виробництва та діяльності (переважно за деконцентрації з допомогою створення малих і середніх підприємств та організацій); моделі зайнятості населення в різних виробничих і невиробничих галузях; склад персоналу за ознаками статі, освіченості, кваліфікації тощо [16, 464 с.].

Лише вміле використання всієї системи названих чинників може забезпечити достатні темпи зростання ефективності виробництва (діяльності) підприємств. При цьому обов'язковість урахування зовнішніх чинників не є такою жорсткою, як чинників внутрішніх.

Успішна реалізація стратегії розвитку підприємства передбачає здійснення не лише результативної, а й ефективної господарської діяльності. Аби бути успішною впродовж тривалого часу, щоб вижити і досягти своїх цілей, діяльність підприємства має бути як результативною, так і ефективною. За словами П. Друкера, результативність є наслідком того, що робляться потрібні слушні речі; а ефективність – наслідок того, що правильно створюються ці самі речі. Перше і друге є однаково важливим [23, 116 с.].

Зазвичай застосовують два підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства – грошовий і ресурсний. За грошового підходу результати і витрати визначаються в надходженнях (приплив) і витратах (відплив) грошових коштів. За ресурсного підходу результати характеризуються обсягом виготовленої продукції, а витрати – обсягом витрачених ресурсів різного виду. Незважаючи на те, що витрати і результати вимірюються у

грошовому вираженні, вони вважаються отриманими, коли продукція виготовлена, а витрати – здійсненими в момент споживання відповідного ресурсу. Відірваність у часі між виробництвом і оплатою продукції, споживанням і оплатою, наприклад, сировини, при цьому часто не беруть до уваги. Основна відмінність між грошовим і ресурсним підходом полягає в різних підходах до витрат і результатів та моменту часу, до якого їх зараховують. За умов ресурсного підходу витрати будь-якого ресурсу враховуються в момент їх здійснення, а результати, наприклад, виготовлена продукція, – в момент виробництва. За грошового підходу витрати будь-якого ресурсу враховуються в момент оплати. Сам по собі факт випуску готової продукції приносить підприємцю лише моральне задоволення. На фінансовий стан підприємства це вплине тоді, коли на його рахунок надійдуть гроші за відвантаженою продукцією. Тому грошовий підхід потребує посиленої уваги до питань збуту продукції. Водночас за цього підходу важливо врахувати різницю в часі між отриманням ресурсу та його оплатою [17, 53 с.].

Також слід відзначити, що досягнення певного рівня успішності функціонування підприємства нерозривно пов'язане з набуттям підприємством ознак конкурентоспроможності. Конкурентне ринкове середовище вимагає від підприємства постійного вдосконалення. Для того, щоб бути конкурентоспроможним, підприємство повинно мати конкурентні переваги, основними шляхами їх отримання є такі:

- стати кращим самому через вживання заходів щодо удосконалення власної діяльності та підвищення її ефективності;
- безпосередньо послабити конкурентів;
- змінити ринкове середовище. Оскільки реалізація останніх двох напрямків потребує значних зусиль, основним засобом отримання конкурентних переваг залишається підвищення ефективності власної діяльності [29, 30 с.].

Діяльність підприємства в умовах ринкової економіки вимагає уважного ставлення до оцінки його поточного стану, аналізу змін, що відбуваються як усередині підприємства, так і в зовнішньому середовищі, а також оцінці його положення і перспектив розвитку. Ці потреби вимагають проведення аналізу та оцінки ефективності діяльності підприємства базою для яких служать механізми і методи фінансового аналізу. Методика фінансового аналізу включає три взаємопов'язаних блоки:

- 1) аналіз фінансових результатів діяльності підприємства;
- 2) аналіз фінансового стану підприємства;
- 3) аналіз ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства. [30, 126 с.]

У разі використання крім даних публічної фінансової звітності більш детальних даних бухгалтерського обліку, відомостей про технічні параметри виробництва, планової і законодавчої інформації, аналіз класифікують як внутрішньогосподарський. Як правило, таке розширення аналізованих показників виправдано при вирішенні питань управлінського аналізу, при підготовці бізнес-планів та контроль за їх виконанням, при оцінці маркетингових стратегій управління виробництвом і реалізацією продукції, робіт і послуг, вихід на ринок з новими продуктами.

У сучасній літературі виділяються різні варіанти класифікації існуючих методів фінансового аналізу і оцінки ефективності підприємства. Кожен метод (методика) є дієвим для виконання деякого комплексу завдань і застосовується в певних умовах. Можна виділити три основні варіанти класифікації методів фінансового аналізу і оцінки ефективності.

У вітчизняній літературі дотримуються розподілу ступеня формалізації і типу наукових дисциплін, до інструментарію яких вони відносяться:

- методи математичної статистики - кореляційний, регресійний аналіз, дисперсійний аналіз, факторний аналіз;

- методи дослідження операцій в економіці - мережеві методи, програмно-цільові методи, методи гілок і меж, теорія масового обслуговування, теорія ігор;
- методи експериментального вивчення економічних явищ
- методи машинної імітації, ділові ігри і т.д. [12, с. 26]

При такому поділі групи методів ділиться на підгрупи, методи зі складу підгруп при цьому можуть застосовуватися в інших групах і підгрупах, наприклад, генетичні алгоритми використовуються самостійно або для оптимізації роботи нейронних мереж. Різноманіття методів і способів при оцінці і аналізі господарської діяльності визначається різницею вирішуваних завдань і різними цілями, досягнення яких переслідує даний аналіз.

Методи і прийоми, які використовуються в аналізі фінансово-господарської діяльності підприємств, поділяються на дві великі групи : неформалізовані та формалізовані. Така класифікація виглядає найбільш повною з позиції застосовуваного інструментарію формалізованих і неформалізованих методів і прийомів фінансового аналізу. [10, с. 64]

Існує набір класичних методів оцінки ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, заснованих на розрахунку певних груп коефіцієнтів і порівнянні їх з нормативними (базовими) значеннями. Такі методи можна умовно розділити на кількісні і якісні.

Інші автори вважають, що в практичній роботі вироблені базові методи фінансового аналізу, якими є:

- горизонтальний аналіз;
- вертикальний аналіз;
- трендовий аналіз;
- порівняльний (просторовий) аналіз;
- аналіз відносних показників (коефіцієнтів);
- факторний аналіз.

Горизонтальний (часовий) аналіз це метод порівняння і розрахунку змін кожної позиції звітності з попереднім періодом.

Вертикальний (структурний) аналіз - визначення структури підсумкових фінансових показників, визначення співвідношення значень показників між собою і виявлення впливу кожної позиції звітності на результат в цілому.

Трендовий аналіз - порівняння кожної позиції звітності з рядом попередніх періодів для визначення тренда, тобто основним напрямом зміни показника, виключення впливу випадкових відхилень і особливостей поведінки показників окремих періодів на результат. Виявлення тренда дозволяє формувати значення показників в майбутньому в якості прогнозу. Надалі проводиться перспективний і прогнозний аналіз.

Аналіз відносних показників (коефіцієнтів) - розрахунок відносин даних звітності, визначення взаємозв'язків показників.

Порівняльний (просторовий) аналіз - проводиться як порівняння за окремими показниками організації, дочірніх фірм, підрозділів, цехів, так і міжгосподарське порівняння показників організації з показниками конкурентів, з середньогалузевими і середніми загальноекономічними даними.

Факторний аналіз - це аналіз впливу окремих факторів (причин) на досліджуваний показник за допомогою детермінованих чи стохастичних прийомів дослідження. Факторний аналіз може бути як прямим (власне аналіз), тобто полягає в роздробленні результативного показника на складові частини, так і зворотним (синтез), коли окремі елементи з'єднують в загальний результуючий показник. [13, с. 64]

Вищевказані методи фінансового аналізу базуються на аналітичному дослідженні фінансових показників, як джерело відомостей при якому використовуються підсумки статей бухгалтерського обліку і звітності, вони відносяться до кількісних методів.

Кількісні методи економічного аналізу за змістом досліджень поділяються на: статистичні, бухгалтерські та економіко-математичні.

Якісні методи ґрунтуються на застосуванні методів опитування фахівців (експертів або потенційних клієнтів). Вони застосовуються при прийнятті складних рішень, оцінці перспектив і визначенні варіантів впровадження складних технічних рішень або оцінці шляхів створення складних об'єктів. Ці методи поширені при аналізі та оцінці ситуацій з великим числом параметрів, коли крім оцінки показників необхідно використання інтуїції і досвіду висококваліфікованих експертів.

Такі методи використовують систематизацію поглядів і оцінок фахівців. Застосуванням якісних методів досягається більш повний опис розв'язуваної задачі. Зазвичай якісними методами аналізу проводиться оцінка економічних наслідків того чи іншого управлінського рішення, заснована на думках широкого кола експертів.

Найчастіше використовуються такі методи групової експертної роботи:

- Мозковий штурм - оцінки і висновки робляться в ході засідання, одна група експертів генерує ідеї, інша їх аналізує, при цьому, чим більше варіантів, тим вище ймовірність точності оцінки фактора, прогнозу;
- Синектика - оцінки і висновки роблять фахівці з різних сфер діяльності, приймається найбільш реальний варіант, який отримав підтримку більшості;
- Метод Дельфі - оцінки і висновки робляться на основі обробки думок представницької групи експертів. Надійність отриманих оцінок в значній мірі залежить від правильного підбору експертів, від їх кваліфікації та обізнаності. [20, с. 93]

Практично для малого підприємства такі методи через свою складність і тривалості за часом носять зазвичай неформальний характер (обговорення, опитування, наради і т.д.).

З огляду на особливості малого підприємства, в даній роботі, є виправданим використання кількісних методів аналізу та оцінки ефективності діяльності підприємства. Такі методи в застосуванні для оцінки та аналізу ефективності діяльності підприємства включають розрахунок

певних груп коефіцієнтів і порівняння їх з нормативом (базою) за цим показником.

Виявлення причин змін економічних процесів на підприємстві, це головне завдання економічного аналізу. Вирішити цю проблему дозволяє використання кількісних методів факторного аналізу та якісних економіко-статистичних методів, заснованих на аналізі чинників.

Методи факторного аналізу розкривають закономірності між змінами факторів і фінансовими результатами, і дозволяють оцінити їх вплив на підсумкові показники. Метою факторного аналізу є визначення невеликого числа реальних або розрахункових величин, відповідних вихідним факторів. Фактори повинні бути простими і досить точно описувати спостережувані величини. Для цілей цієї роботи виправдане застосування факторного аналізу показників рентабельності і прибутку від продажів. Використання більш складних економіко-математичних і якісних методів буде не виправданим з огляду на трудомісткості, високої вартості і тривалості проведення. [25 с. 126]

1.2 Понятійно – категоріальний апарат ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку

Сьогодні для більшості підприємств найбільш актуальною постає проблема підвищення ефективності їх діяльності. Необхідність оцінки ефективності господарської діяльності обумовлена тим, що від якості управління залежить ефективність функціонування як економіки в цілому так і окремих підприємств.

Важливо використовувати комплексну оцінку ефективності, яка була б адаптована до умов внутрішнього і зовнішнього середовища, а також була б орієнтована на вимірювання кінцевих результатів діяльності підприємств.

Аналіз наукової літератури показує, що економічна ефективність є складною і багатогранною категорією сучасної економічної науки, яка виникла водночас із формуванням періоду матеріального виробництва і яка не має однозначного визначення й трактування та залежить від оптимально обґрунтованого співвідношення витрат і результатів виробництва. У процесі наукового пошуку необхідно звернути увагу на оцінку ефективності роботи підприємств як завершальний етап фінансового та управлінського аналізу господарської діяльності підприємств.

Оцінення економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємств проводиться за допомогою набору різних науково обґрунтованих і взаємопов'язаних показників, надаючи порівняльну характеристику витратам, які були використані на виробництво продукції з кінцевими результатами роботи. На сьогодні не існує єдиної визначеної системи показників, а також їх класифікації, на базі яких можна провести детальний аналіз економічної ефективності підприємств.

Визначення сутності ефективності функціонування підприємства допоможе розмежування та чітко визначення таких категорій, як результат діяльності підприємства, ефект, ефективність діяльності підприємства і критерій ефективності [8, с.76].

Оцінення функціонування підприємства визначається особливостями цієї діяльності та в цілому характеризує наслідки його діяльності в операційній, інвестиційній, фінансовій, соціальній, екологічній, науково-технічній та інших сферах. Операційні результати можуть бути визначені з урахуванням кількості виготовленої (реалізованої) продукції. Але не завжди оцінка діяльності зумовлена кількістю якісної продукції.

До результатів фінансової діяльності можна віднести отриману плату за оренду основних засобів, отримані дивіденди і відсотки, доходи від пайової участі в діяльності інших підприємств тощо. До науково-технічних результатів відносять доходи від продажу прав для створення на підприємстві об'єктів інтелектуальної власності.

Інтегровану вартісну оцінку загальних результатів функціонування суб'єкта господарювання можна визначити, враховуючи загальний дохід підприємства, додану вартість та кінцевий фінансовий результат – прибуток до оподаткування.

Соціальні, екологічні та інші неекономічні результати функціонування підприємства враховуються у розрахунках ефективності, якщо вони мають вартісне вираження. Соціальні та екологічні результати діяльності підприємства можуть бути негативними. Наприклад, наслідки діяльності підприємства, яке забруднює навколишнє середовище, або соціальні наслідки автоматизації виробничої сфери на підприємстві, що розташоване в регіоні, який має надлишок трудових ресурсів, за умови, що така механізація буде супроводжуватися скороченням кількості працівників.

Ефект – поняття, яке зображає перевищення результатів діяльності над витратами за певний період. Ефект характеризується показниками, що відрізняються змістом витрат і результатів та способами визначення витрат і результатів, здійснених у різні періоди. Але абсолютна величина ефекту, як правило, не вказує на рівень результативності роботи підприємства. Ефект діяльності може бути однаковим, а ступінь рівень використання залучених ресурсів – різним.

Ефективність як міра отриманих підприємством результатів, віднесених до витрачених для їх отримання ресурсів, застосовується для різноманітних аналітичних оцінок та обґрунтування господарських рішень [39, с. 18]

Ефективність діяльності підприємства – це поняття, яке визначає відповідність результатів і витрат підприємства цілям діяльності та інтересам власників. Поняття «ефективність» передбачає порівняння отриманих результатів діяльності з величиною витрат. Оскільки підприємство є відкритою системою і функціонує в межах певної національної економіки, проблему ефективності його діяльності можна розглядати з різних позицій. Як економічна категорія ефективність має багато видів, а саме:

- економічна ефективність зображає відповідність витрат і результатів діяльності підприємства цілям та інтересам його учасників у грошовій формі;
- соціальна – зображає відповідність витрат і соціальних результатів діяльності підприємства цілям і соціальним інтересам суспільства;
- екологічна – зображає відповідність витрат й екологічних результатів інтересам держави і суспільства; – інші види ефективності [19, с. 116].

Зазначимо, що на сьогодні науковцями не визначено єдиного загальноприйнятого показника для визначення економічної ефективності суб'єктів господарювання. Питання визначення універсального показника для визначення економічної ефективності є актуальним і потребує додаткового дослідження. Але підкреслимо, що науковцями були запропоновані різні формули, які мали низку як переваг, так і недоліків.

Методи оцінення економічної ефективності пов'язані з розрахунком співвідношення результату (ефекту) від виробництва до розміру ресурсів (витрат), які були витрачені з метою отримання цього результату, й розраховується за загальною формулою:

$$e = \frac{E \rightarrow \max}{B \rightarrow \max} \quad (1.1)$$

де e – критерій економічної ефективності;

E – економічний результат (вигода, ефект);

B – витрати на досягнення економічного результату.

Використання економіко-математичних методів у дослідженні рівня економічної ефективності підприємств дає можливість отримати системну оцінку господарської діяльності, а всі елементи системи необхідно розглядати разом [6, с. 61–67].

Оцінюючи економічну ефективність функціонування підприємства, необхідно зважати на ефективність для власників (учасників) підприємства.

На сьогодні оцінюють такі види економічної ефективності:

- діяльності суб'єктів господарювання в цілому;

– ефективність участі в капіталі підприємства (ефективність власного капіталу власника підприємства або інвестицій у статутний капітал підприємства його учасників).

Такі розрахунки проводяться з метою підтвердження для кожного з учасників доречності його участі в капіталі підприємства та відносяться до класу розрахунків доцільності інвестування. Вивчення проблеми ефективності у різних напрямках та оцінення її для різних цілей і користувачів інформації зумовлюють багатоаспектність підходів до визначення ефективності функціонування підприємства.

Для підвищення ефективності функціонування потрібно мінімізувати негативний вплив (за умов, що такий існує) на навколишнє середовище та економіку держави.

Розглянувши важливість сукупності всіх складників ефективності, особливо в умовах глобалізації економіки, постає питання підвищення соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством.

Оцінюючи ефективність діяльності підприємства, наприклад, за попередній рік, підсумовуємо діяльність підприємства в минулому, оцінюємо те, що вже відбулося. І наскільки б ефективним не було функціонування підприємства в минулому періоді, це зовсім не означає, що така тенденція буде прогнозована на майбутнє. Тому під час оцінення ефективності виробництва необхідно чітко усвідомити, що вона має прогнозуватися на майбутнє, а минулі оцінки можуть бути використані у проектуванні показників на майбутнє з урахуванням як тенденцій, що склалися, так і прогнозів щодо зміни внутрішніх і зовнішніх чинників, за умови яких і здійснює діяльність підприємство [59, с. 113].

Під час дослідження ефективності виробництва також необхідно звернути увагу на виробничі функції, що характеризують залежність випущеної готової продукції від факторів впливу на процеси роботи підприємства. Розглянемо виробничу функцію, запропоновану Д. Коббом, яка враховує вплив двох факторів – капіталу і праці:

Застосування вищезазначеного підходу до дослідження економічної ефективності підприємства, на нашу думку, можливо на основі інтегрального показника, що поєднає в собі основні характеристики кожного показника системи оцінення економічної ефективності функціонування підприємств.

У науковій літературі виділяють два основні підходи до оцінення економічної ефективності діяльності суб'єктів господарювання: цільовий та системний.

Цільовий метод передбачає два етапи:

- 1) визначення рівня реалізації визначених цілей – результативність;
- 2) визначення ефективності використання всіх наявних засобів – продуктивність.

Системний метод також передбачає два підходи:

- 1) пошук необхідних засобів;
- 2) визначення ефективності використання всіх наявних засобів.

Для цільового методу використовуються такі критерії оцінення рівня економічної ефективності:

- результативність – максимізація отриманих ефектів до поставлених цілей діяльності; – раціональність господарювання;
- економічність – раціоналізація зв'язку між одержаними ефектами та понесеними витратами;
- корисність – максимізація різниці між доходами та витратами [57, с.142].

Системний підхід передбачає пошук необхідних засобів, оцінених в абсолютних чи відносних категоріях, та зовнішню продуктивність підприємства.

Аналізуючи праці вітчизняних та зарубіжних науковців, зазначимо, що питання щодо підвищення економічної ефективності виробництва та вибору системи показників для аналізу комплексно досліджені. Далі розглянемо систему агрегованих показників для оцінення економічної ефективності результативності підприємства.

Економічну ефективність суб'єктів господарювання, на нашу думку, необхідно досліджувати так:

1) моделювання залежності обсягів випуску продукції від впливу основних факторів для забезпечення наукового обґрунтування структури виробництва та їх прогнозування залежно від зміни регресу. Фундаментальною базою процесу побудови певної економічної моделі є деякі алгоритми, які визначають порядок розрахунків і математичних дій, необхідних для обробки певної інформації, яка стосується об'єкту дослідження;

2) визначення системи рівнозначних показників на основі використання запропонованого комплексу показників, які найбільш чітко характеризують економічну ефективність підприємств;

3) визначення здійснюється шляхом проведення опитування експертів (провідних фахівців) вагомості кожного показника та здійснення відбору десяти найбільш суттєвих характеристик економічної ефективності;

4) нормалізація значень обраних експертами основних показників та на основі методу багатомірної середньої, визначення інтегрального показника проведення оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств [52, с. 67].

Існує багато різних описів ефективності виробництва. Частина авторів стверджують, що вона характеризує їх результативність з точки зору цілей суспільного розвитку. Визначення ефективності виробництва як результату взаємини між суспільством і підприємствами в частині дбайливого і економного використання природних, виробничих і фінансових ресурсів не відображає її специфіки. Недоліком всіх визначень категорії ефективності виробництва в широкому сенсі є включення в визначення деяких елементів, які не пов'язані із суттю цього поняття. Визначення економічної категорії має вважатися як основне поняття, що показує найбільш загальні і суттєві характеристики, сторони процесу або явища. [22, с. 153]

Загальна для різних рівнів і секторів економіки визначення ефективності виробництва становить значну важливість. Сутність поняття економічної ефективності полягає не в кількісному значенні величин між витратами і результатом господарської діяльності, а є вираженням самих відносин в процесі виробництва і розподілу продуктів виробництва, наслідком яких є зниження витрат при отриманні корисного ефекту.

Ефективність виробництва виступає в ролі економічної категорії і неправильно розуміти її тільки як набір показників, призначених для порівняння витрат з результатами господарської діяльності. При визначенні сутності категорії треба пам'ятати, що її економічний зміст визначає способи розрахунку показників використовуваних для її оцінки, а не навпаки правилами розрахунку визначаються її поняття та зміст. [32, с. 52]

Отже, економічна ефективність одне із узагальнюючих понять економіки, яка відображає процес розвитку продуктивних сил в тісному контакті з виробничими відносинами.

Так як основна мета фінансово-господарської діяльності виражається в отриманого прибутку, то базовим значенням економічної ефективності часто обирається величина прибутку на одиницю витрат капіталу або ресурсів. Такий вибір показника ефективності підприємства часто обмежує можливість визначення правильного управлінського рішення і залишає поза увагою значну частину ресурсів підприємства.

Метою аналізу економічної ефективності в умовах ринкової економіки є визначення ключових показників, величини і напрямки їх зміни, визначення цільових значень даних показників для розробки управлінських рішень. Перевірка правильності виконання та досяжності результатів управлінських рішень за отриманими значеннями ключових показників. Постановка нових цілей або коригування управлінських рішень в залежності від отриманих результатів.

Для оцінки суб'єктів малого підприємництва використовуються локальні показники рівня підприємства, показники рівня цехів і відділів

застосовуються в великих організаціях, яким потрібно контролювати внутрішній розподіл різних ресурсів. При цьому рівень показника, як правило, визначається рівнем даних використовуваних для його розрахунку, а не самим показником.

Для складання прогнозу розвитку підприємства розраховуються не тільки фактичні показники рівня ефективності, а й прогнозовані показники ефективності на етапах проектування і планування. Таким чином, проектні і планові показники ефективності використовуються для оцінки стану підприємства поряд з фактичними показниками. Їх наявність значно розширює можливості аналітичного порівняння при проведенні оцінки ефективності діяльності підприємства. [31, с. 41]

Для адекватної оцінки ефективності діяльності комерційних організацій і, відповідно, організацій сфери туризму необхідні відповідні показники, а точніше система показників. В якості основних напрямків розробки способу оцінки ефективності системи різні економісти по різному визначають критерії оцінки (як результативної характеристики) і показники, здатні висловити ефективність критерію оцінки. Дана система показників повинна бути сформована, спираючись на деякі принципи:

- формування на основі системного підходу;
- орієнтованість на економічну і соціальну ефективність діяльності організації.

Серед основних характеристик показників, використовуваних при оцінці (аналізі) соціально-економічної ефективності діяльності туристських організацій, є наступні:

- 1) дотримання системності при оцінці діяльності туристських організацій;
- 2) ув'язка показників з галузевою специфікою туристських організацій, тобто показники повинні враховувати особливості даної галузі;
- 3) можливість відображення аналітичними показниками всієї повноти інформації по даній організації.[41, с. 132]

Здійснити оцінку ефективності діяльності підприємства туристичної індустрії можна і у відповідності з наступними напрямками:

- 1) визначаються сезони, в яких підприємство передбачає здійснювати свою діяльність;
- 2) розраховується собівартість і вартість туристичного пакету в кожен сезон;
- 3) прогнозується передбачувана кількість туристів в кожен сезон;
- 4) оцінюються витрати і враховуються результати (виручка) для кожного сезону окремо і знаходяться загальні результати за планований період;
- 5) визначаються показники ефективності діяльності підприємства за допомогою співвідношення прибутку і витрат.[44, с. 59]

Для характеристики ефективності застосовуваних ресурсів і поточних витрат на туристському підприємстві використовується рентабельність - показник, що відображає рівень прибутковості щодо певної бази. Підприємство рентабельно, якщо суми виручки від реалізації туристичних продуктів достатні не тільки для покриття витрат, але і для утворення прибутку. Як об'єктивна економічна категорія рентабельність характеризує прибутковість, прибутковість, фінансовий результат господарської діяльності туристського підприємства.

Отже, рентабельність – показник який різнобічно відображає діяльність підприємств туристичної індустрії за певний період часу. Найбільш загальну оцінку рівня економічної ефективності діяльності підприємства дають показники рентабельності авансованого і власного капіталу, а їх зростання в динаміці розглядається як позитивна тенденція. На практиці туристські організації найбільш часто використовують показник рентабельності витрат, який носить узагальнюючий характер. Показники рентабельності, пов'язуючи результативність поточної діяльності (чисту або інший вид прибутку) з наявними господарськими засобами або фінансовими ресурсами, відображають результативність всього бізнесу.

Поряд з показниками капіталу, майна, витрат, обсягу продажів, для розрахунку рівня рентабельності може застосовуватися чисельність персоналу. Рентабельність, розрахований по відношенню до чисельності зайнятих у фірмі працівників, характеризує ефективність використання робочої сили і показує розмір отриманого прибутку в розрахунку на одного працівника. Ситуація, при якій туристська організація не несе збитків, але ще не має і прибутку, називається порогом рентабельності.

Важливим показником ефективності діяльності підприємства є обсяг продажів. За обсягом продажів судять про масштаби діяльності фірми. Аналіз обсягу продажів за ряд років дає уявлення про темпи зростання виробництва фірми. Обсяг продажів використовується для визначення оборотності активів підприємства і оборотності основного капіталу.

Збільшення обсягу продажів, як правило, веде до збільшення прибутку, зростання показників рентабельності. До специфічних показників підвищення ефективності туристичних підприємств слід віднести систему наступних показників:

1) обсяг обслуговування туристів - розрахунковий показник, що враховує кількість людей, які взяли участь в подорожах. Він характеризує масштаби охоплення населення туристськими заходами. Визначається шляхом підсумовування кількості туристів, прийнятих на обслуговування, тільки по днях реєстрації (тобто в перший день обслуговування);

2) обсяг обслуговування - якісний показник, що вимірюється в людино-днях. Він визначається кількістю осіб, прийнятих на обслуговування, і фактичної тривалістю обслуговування кожного туриста. За тривалість обслуговування приймається термін обслуговування туристів в календарних днях, зазначених в путівці (ваучері);

3) обсяг обслуговування екскурсантів - кількісний показник, що дорівнює кількості учасників екскурсії.[5, с.81]

Управління ефективністю діяльності підприємства являє собою цілеспрямоване оперативне регулювання діяльності за напрямками управління

ефективністю для забезпечення відповідності фактичного стану підприємства заданим параметрам.

Основними критеріями ефективного управління є певна кількість показників, що характеризують результативність організаційних систем і підсистем. Кінцевий результат управління часто називають ефектом управління. Ефект є результатом здійснення заходів, спрямованих на вдосконалення виробництва, бізнесу і підприємства в цілому.

Таким чином, ефективність діяльності підприємства - одна з найбільш загальних і узагальнюючих понять економіки, складна соціально-економічна категорія відтворення, що відображає процес розвитку продуктивних сил в тісному контакті з виробничими відносинами. Вона являє собою порівняння доходів і витрат і пронизує всі сфери практичної діяльності людини, всі стадії суспільного виробництва, є основою побудови кількісних критеріїв цінності прийнятих рішень, використовується для формування матеріальноструктурної, функціональної та системної характеристик господарської діяльності. Можна сказати, що такі найбільш суттєві характеристики господарської діяльності, як цілісність, багатосторонність, динамічність і взаємопов'язаність її різних сторін, знаходять своє адекватне відображення через категорію ефективності.

Управління ефективністю діяльності підприємств – це набір управлінських процесів (планування, організації, контролю і аналізу), які дозволяють визначити стратегічні цілі та потім оцінювати і управляти діяльністю підприємства щодо досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів та забезпеченні безперервності і стійкості процесу підвищення ефективності підприємства. Воно охоплює весь спектр завдань в області стратегічного, фінансового, маркетингового та операційного управління підприємством.

1.3 Зарубіжний досвід підвищення ефективності діяльності на підприємстві в умовах ринку

Сучасне спрямування економічного зростання розвинених країн базується на використанні інновацій та нових знань. Наукові досягнення органічно вливаються в економічні процеси, учасниками яких є окремі суб'єкти господарювання, в тому числі і суб'єкти малого підприємництва. Становлення і розвиток малого підприємництва є важливим напрямом економічної політики будь-якої країни. Малий бізнес є безпосереднім учасником формування темпів економічного зростання, структури, якості валового національного продукту тощо. У розвинутих країнах на частку малого бізнесу припадає 60-70% ВВП. В Україні ж всі наміри формування системи інноваційного середовища малого підприємництва носять декларативний характер. Саме тому оцінка зарубіжного досвіду організації та розвитку малого підприємництва для вітчизняної практики має велике значення.

Малі підприємства сьогодні стали невід'ємною частиною економік більшості промислово розвинених держав. Така роль малих підприємств в економіці розвинутих країн забезпечується систематичною комплексною підтримкою з боку держав, яку підкріплено регулярним та значним за своїми обсягами бюджетним фінансуванням. Уряд США щорічно виділяє милому бізнесу в вигляді грантів майже 30 млрд. дол. З них 12 млрд. дол. призначено для підприємців-жінок, малоприбуткових підприємств (у тому числі тих, що використовують працю інвалідів)

Світовий досвід демонструє: малий бізнес є елементом ринкового господарства та рушієм економічного розвитку. Цей сектор економіки значною мірою визначає темпи зростання, структурні, якісні, кількісні ознаки і характеристики національного валового продукту. Мале підприємство вже десятиліттями демонструє позитивні показники динаміки в економічно

розвинутих країнах, створюючи передумови для підвищення рівня зайнятості, не зважаючи навіть на процеси автоматизації. В Україні організацій такої підтримки наразі не існує. При цьому малий та середній бізнес в частці ВВП країни займає всього 5%, тоді як в деяких європейських країнах доходить до половини.

Левову частку малі підприємства складають в таких країнах, як Німеччина, Японія, Великобританія, США і Канада. За даними німецького Міністерства економіки це 99,7% всіх підприємств Німеччини. Вони не тільки виробляють 57% доданої вартості, а й експортують свою продукцію на світові ринки. Наприклад, в США на 10 тис. населення припадає 312 малих підприємств, в Канаді – 937, в Україні – 98 [6, с. 51].

Традиційно в цих країнах у суб'єктів малого бізнесу працюють більше половини населення, а також вони дають близько 50% доданої вартості. Додана вартість суб'єктів малого бізнесу в Україні у 2016 році становила 16,7%. В Україні за підсумками 2016 року суб'єктам малого бізнесу належить лише 24,6% реалізованої продукції та 17,8% обсягів виробництва (до прикладу, в Японії, де розміщені всесвітньо відомі компанії і концерни по наукомісткому виробництву автомобілів, техніки, інноваційної продукції близько 40% виробництва все ж належить малому бізнесу, а саме виробництво товарів і їх експорт робить країни багатими. Більшість суб'єктів українського малого бізнесу – це самозайняті громадяни, які займаються торгівлею та надають послуги. Для того, щоб організувати виробництво, потрібні дешеві кредити.

Питання кредитування суб'єктів малого бізнесу в Україні наразі є особливо гострим. Якщо суб'єктам малого бізнесу вдається взяти кредит в банку, то вони платять кредити під 15-30% річних. У багатьох країнах уряди впроваджують державні програми, які дозволяють малому і середньому бізнесу брати кредити від 2% річних. Так, Німеччина запустила 200 програм підтримки малого та середньобізнесу під загальною назвою Mittelstand, які передбачають виділення на кредитування таких підприємств 15,5 млрд. євро

щорічно [43, с. 28]. Для інвестиції в розвиток компанії (якщо фірма існує не більше 3 років на німецькому ринку) є можливість отримати кредити до 500 тис. євро від державного банку. При цьому банком надається кредит до 90% суми необхідних інвестицій. Погодження щодо видачі кредиту здійснюється державним банком, а тому у випадку нездатності виплатити кредит державний банк зобов'язаний погасити кредитний борг тому банком, який видав кредит. Завдяки такій державній гарантії багато приватних банків знижують вимоги по видачі цього кредиту суб'єктам малого бізнесу – початківцям. Кредит видається на 15 років. При цьому виплата кредиту починається через 7 років. Протягом перших 7 років сплачуються виключно відсотки від суми кредиту [2, с. 142].

У Британії для підтримки малого бізнесу діє Схема забезпечення кредитів малим підприємствам, по якій малі підприємства з доходом до 5,6 млн. фунтів можуть отримати кредит 250 000 фунтів на термін до 5 років під 2% річних.

Щоб отримати кредит, зазвичай у зазначених країнах необхідно лише надати бізнес план і прогноз фінансових показників. При відсутності належної державної підтримки в 2017 році українські суб'єкти МСБ отримали можливість кредитування від іноземних банків. Так, в 2017 році Міністерство фінансів залучило довгострокові кредитні кошти у розмірі 400 млн. євро у Європейського інвестиційного банку (ЄІБ) на підтримку та розвиток малого та середнього підприємництва.

Відповідно до умов Угоди з ЄІБ Міністерство фінансів надає кредитні кошти відібраним банкам-учасникам для подальшого фінансування ними українських підприємств.

Кредитні кошти спрямовуватимуться на фінансування інвестицій та потреб малого бізнесу в обіговому капіталі. Кредитування розраховане на п'ять років із можливістю дальшого подовження строку використання кредитних ресурсів ЄІБ [9, с. 134].

За умовами Програми підтримки МСБ Німецький державний банк розвитку KfW зобов'язався надати Україні 300 млн. грн. на підтримку фінансування МСБ протягом наступних 40 років. Програмою можуть скористатись дві категорії підприємств:

1. Малі підприємства з кількістю працівників до 50 осіб, річний дохід яких не перевищує суму, еквівалентну 5 млн. євро.

2. Середні підприємства з кількістю працівників не більше 250 осіб та річним доходом не вище 10 млн. євро в еквіваленті. Згідно угоди чотири категорії галузей отримали пріоритет:

- 1) сільське, лісове та рибне господарство;
- 2) переробна промисловість;
- 3) тимчасове розміщення й організація харчування;
- 4) постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря.

За умовами угоди МСП відтепер зможуть отримати кредитні кошти під 15% річнихна: придбання і модернізацію обладнання; придбання, будівництво або реконструкцію приміщень; поповнення обігових коштів на розширення виробництва [18, с, 234].

Проте умови отримання кредитів є непростими та непрозорими, крім того ставки кредитних ресурсів є значно вищими, ніж у економічно розвинених країнах (до прикладу, той самий KfW в Німеччині надає кредити від 1 до 8% строком на 10-20 років з фіксованою процентною ставкою). Отже, питання зниження вартості та доступності кредитних ресурсів для суб'єктів МСБ залишається невирішеним і надалі. Зазначене обумовлює відтік інвестиційних проектів у іноземні країни з привабливішими умовами кредитування (наприклад, серед українського бізнесу поширена практика реєстрації в Польщі).

Головна передумова вирішення проблеми полягає в забезпеченні макроекономічної стабільності, що обумовить поступове підвищення платоспроможності підприємств, підвищення рівня заощаджень домогосподарств в Україні та відновлення позитивної динаміки фінансового

ринку. Проте у період стагнації економіки доцільно перейняти досвід ряду країн, в яких уряд через державні фонди здійснював фінансування діяльності малого та середнього бізнесу. Так, наприклад, в Ізраїлі у 80-х роках минулого сторіччя через створення державних венчурних фондів здійснювалися інвестиції в різні стартапи; в Польщі держбанк надає гарантії по кредитах малому і середньому бізнесу (близько 60% від усієї суми кредитів, які беруть клієнти), причому максимальна сума такої гарантії становить до 1 мільйона євро, а вартість – перший рік безкоштовно, а другий – 0,5% [14, с. 56].

Інтенсивне зростання в таких країнах як США, Англія, Німеччина, Франція числа підприємств малого бізнесу, обумовлюється появою нових технологій, видів устаткування техніки, наукових розробок, ефективно використовуваних саме в малому виробництві. Цьому також сприяє зростання освітнього і кваліфікаційного рівня населення, працівників, індивідуалізація споживання, багато в чому змінила спрямованість виробництва.[7 с. 31]

У новітніх індустріалізованих країнах, які, в першу чергу, репрезентує Гонконг, Сінгапур, Південна Корея і Тайвань, малі підприємства складають 91-98 % від усіх працюючих там підприємств. У експорті їхня частка – 17-66 %. У Словаччині за допомогу малим та середнім підприємствам відповідає "Народне агентство з розвитку малого та середнього підприємництва" з центром у Братиславі. Свою діяльність воно зосереджує на галузі вдосконалення законодавства, допомозі підприємцям в отриманні кредитів і гарантій на них. У рамках міжнародної діяльності воно виконує функцію програмної одиниці і одиниці управління для розвитку програми PHARE Європейського Союзу. З німецькими партнерами агентство співорганізує стажування, освітні та тренінгові курси, галузево зорієнтовані консультації і підтримує виникнення субдогвірної біржі. У відносинах з Австрією воно орієнтується на співпрацю, яка пов'язана з підвищенням рівня консультацій нових регіональних консультативних і інформаційних центрів, а також на допомогу при виробництві програм розвитку для малого та середнього

підприємництва, особливо на основі узагальнених інформацій з податкових декларацій. З японською організацією ЛСА співпраця розвивається за допомогою картографування конкретної ситуації у Словаччині і визначенням областей для можливої діяльності.

Крім регіональних консультативних та інформаційних центрів, виникають підприємницькі інноваційні центри, які зосереджують свою увагу на формуванні підприємницького середовища для підприємств з інноваційним підприємницьким спрямуванням. Вони також надають матеріальну допомогу і, отже, є інкубаторами для малих підприємств.

"Народне агентство для розвитку малого та середнього підприємництва" у ЄС є складовою міжнародної інформаційної мережі. Воно має доступ до цінної інформації в межах Європейського Союзу, координує визначну міжнародну акцію "Європартенаріат". Це і ринок малих та середніх підприємств з менш розвинених регіонів або регіонів, які знаходяться в стані стагнації, з підприємцями з решти країн Європейського Союзу.

Французький інноваційний координаційний центр (IRC France Centr'EST) діє в регіональному середовищі, де місцеві органи влади активно співпрацюють у розповсюдженні інновацій між малими та середніми підприємствами. Як основу маркетингової стратегії, ІКЦ Франції розробив власну сервіс-пропозицію під назвою "Пропозиція глобальних часових технологій", що складається з чотирьох основних складових: (1) пакет технологічних пропозицій; (2) пакет технологічних запитів; (3) коротко-, середньо- та довготермінові послуги; (4) дослідження ринку технологій. Подібний підхід підтвердив свою ефективність у залученні клієнтів, про що свідчать наступні факти – 12 підписаних контрактів по інноваціях за період 2000-2004 рр., успішність реалізації яких збільшилася на 33%.

Інноваційний координаційний центр Португалії (IRC Portugal (ISQ)) керує одним з двох інформаційних центрів Португалії та здійснює підтримку інновацій в рамках транснаціональної співпраці по передачі технологій у Європу.

В Індії за останніх 4 роки сталися масштабні зміни в організації державної підтримки підприємництва. Так, в 2006 р. був ухвалений новий закон про мікро, малих і середніх підприємствах (далі – ММСП), який виділив в цьому секторі економіки 2 категорії підприємств, що діють у сфері виробництва і у сфері надання послуг. Відповідно до цього закону, як і раніше, національні та європейські дослідницькі проекти, співпрацювати з партнерами для використання результатів досліджень чи здійснювати трансфер існуючих технологій. Послуги ІКЦ першочергово направлені на технологічно-орієнтовані МСП, але також є доступними для великих підприємств, науково-дослідних інститутів, університетів, технологічних центрів та інноваційних відсутні обмеження за чисельністю зайнятих в кожній категорії підприємств, проте встановлена гранична величина основного капіталу. Це обумовлено тим, що в країні дуже гостро коштує проблема розширення зайнятості і боротьби з бідністю населення, при вельми низькому рівні технічної оснащеності підприємств цього сектора економіки країни.

Уряд Індії продовжує активну політику подальшого інтенсивного розвитку сектора ММСП, що включає реорганізацію державної системи управління, розширення і оновлення національної інфраструктури підтримки, а також реалізацію безлічі національних і регіональних програм розвитку підприємництва. Так в 2007 р. за рішенням Уряду країни що раніше існували «Міністерство сільської і місцевої промисловості» (ARI) і «Міністерство малих промислових підприємств» (SSI) були об'єднані в єдине «Міністерство мікро, малих і середніх підприємств, далі – міністерство ММСП:» (Ministry of Micro, Small and Medium). Це міністерство координує діяльність потужною і вельми розгалуженої національної інфраструктури підтримки сектора ММСП, що має свої підрозділи у всіх регіонах, крупних і середніх містах, а також в багатьох великих поселеннях в сільській місцевості.

Більшість підприємств малого бізнесу в Білорусі працює в сфері громадського харчування. Частка приватних підприємств, які працюють в сільському господарстві, виробничій діяльності, зв'язку та транспорті дуже невелика. Незважаючи на те, що уряд Білорусі надає підтримку приватному бізнесу, багато жителів країни не хочуть починати власну справу. В даний час у Білорусі розвивається оригінальний симбіоз ринково-планової економіки з жорстким державним регулюванням, що може призвести до закриття практично будь-якого приватного підприємства. Багато приватних підприємців в цій країні скаржаться на велику кількість перевірок з боку державних органів, які проводять, як мінімум, одну перевірку на рік на 90% підприємств малого бізнесу в Білорусі. Також варто відзначити, що більшість підприємств малого бізнесу в Білорусі зосереджено в Мінську та обласних центрах країни.

Уряд Білорусі пішов по тому шляху, який був розроблений Держпланом Радянського Союзу і успішно застосовувався на практиці в Китаї. Держава дає можливість розвиватися приватним підприємствам у тих галузях економіки, з якими не можуть впоратися керівні органи країни. Мабуть, саме тому малий бізнес в Білорусі зосереджено в області громадського харчування (більше 40%).

Одним із прикладів низької ефективності розвитку приватного підприємництва є розвиток малого бізнесу в Казахстані. У цій країні зареєстровано близько 2000000 приватних підприємців, але їх сумарний внесок у ВВП країни вкрай малий. Велика частина малих підприємств у Казахстані орієнтоване на надання послуг населенню і лише невелика частина – на виробництво товарів або сільгосппродукції. Основною проблемою малого бізнесу в Казахстані є високі податки, які практично зводять до нуля доходи приватних підприємців.

В економіці Казахстану також спостерігається цікава тенденція: чим вище рівень розвитку великих підприємств, більшість з яких належить державі, тим нижче рівень активності приватних підприємців.

Основними причинами повільних темпів розвитку малого бізнесу в Казахстані фахівці вважають недосконалість законодавства країни, в якому, наприклад, немає поняття майна для використання у підприємницькій діяльності. Іншими факторами, які "гальмують" малий бізнес в Казахстані, є проблеми збуту і нестача фінансових ресурсів. Навіть у столиці республіки отримання кредиту для малого підприємництва є дуже великою проблемою.

Уряд Казахстану вживає ряд заходів для підтримки малого бізнесу. Кілька років тому була значно спрощена процедура реєстрації приватних підприємців, створено фонд сприяння малому бізнесу, але, на жаль, даних заходів явно недостатньо. Фонд сприяння малому бізнесу в Казахстані орієнтований переважно на надання консультаційної підтримки, фінансова допомога фонду спрямована більшою мірою виробничим малим підприємствам. У Казахстані створюється тендерна система розміщення держзамовлень, але, на жаль, приватному підприємцю занадто складно виграти подібний конкурс, та й кількість конкурсів, що проводиться дуже замала.

Малий бізнес у Китаї розвивається дуже успішно. Уряд Китаю кілька років тому прийняв рішення переорієнтувати економіку країни з ресурсномістких підприємств на підприємства малого бізнесу. На думку китайських лідерів, корінна модернізація економіки Китаю повинна бути закінчена в 2050 році, що має вивести країну в число лідерів за рівнем економічного розвитку. Але результат роботи малого бізнесу в Китаї можна спостерігати вже в даний час – полиці багатьох магазинів заставлені дешевими товарами, які виробляються на малих підприємствах Китаю. Уряд Китаю прийняв в 2002 році закон про стимулювання малого бізнесу, який зрівнює у правах малі і великі підприємства цієї країни. В даний час в Китаї діє цілий ряд законів, які дозволяють приватним підприємцям платити меншу кількість податків, а також зменшують кількість бюрократичних бар'єрів для відкриття підприємств.

Малий бізнес в Китаї також орієнтований на сферу послуг. На думку китайських економістів, в 2020 році частка індустрії послуг у загальному обсязі ВВП повинна складати до 60% . Основним провідником ідей розвитку малого бізнесу в Китаї є «Національна комісія з розвитку і реформування», яка ініціює ухвалення необхідних урядових рішень, а також збирає інформацію та статистичні дані про роботу малих підприємств. На основі діяльності цієї комісії приймаються рішення про стимулювання певних видів малих підприємств Китаю. Крім того, в Китаї активно розвивається система тендерних аукціонів, яка дозволяє малим підприємствам отримати державне замовлення на поставку товарів або надання послуг.

Допомогу малий бізнес у Китаї отримує на високому технічному рівні, підприємці-початківці мають можливість отримати необхідну інформацію за допомогою спеціалізованих веб-сайтів і електронних бібліотек, а також взяти участь у вебінарах або відеоконференціях, які організуються провідними китайськими та світовими спеціалістами в області розвитку малого бізнесу.

Чимало країн створили відомства, діяльність яких спрямована саме на підтримку суб'єктів малого бізнесу. Так, в 1953 році Конгресом Сполучених Штатів Америки створено Адміністрацію по справах малого бізнесу (U.S. Small Business Administration – SBA), яка і досі захищає інтереси суб'єктів малого підприємництва на державному рівні. Серед основних завдань діяльності Адміністрації щодо суб'єктів малого бізнесу:

- технічна та інформаційна підтримка;
- допомога в отриманні кредитів, надання кредитних гарантій;
- сприяння в отриманні державних замовлень та отриманні контрактів з великими підприємствами;
- безпосереднє субсидування та кредитування малого бізнесу за рахунок коштів власного бюджету.

Державним органом з регулювання здійснення діяльності підприємств малого бізнесу Японії є Управління малих підприємств, що підпорядковане Міністерству зовнішньої торгівлі і промисловості. Дане управління

контролює дотримання антимонопольного законодавства, забезпечує державний захист інтересів малого бізнесу Японії, обмежує контроль власників, визначає відповідальність замовників, виконавців і субпідрядників за неринкові договірні відносини.

Основним державним органом підтримки малих підприємств в Китаї є спеціалізоване агентство – Китайський центр по координації і кооперації бізнесу. Основне завдання центру – створення необхідної інфраструктури для технологічного співробітництва між національними та зарубіжними організаціями в сфері підтримки підприємництва. З ініціативи центру реалізується консультаційна та інформаційна підтримка малого бізнесу, організуються торговельні ярмарки, виставки у сфері розробки інноваційної продукції, проводяться семінари, конференції з дослідження проблем малого бізнесу та реалізації програм.[40, с. 365]

Ще одним важливим органом, що сприяє розвитку малого та середнього бізнесу в Китаї, є державна інформаційна служба CSMEО, яка була створена у 2001 році (у рік вступу Китаю у СТО). Ця служба займається наданням послуг з інформаційного консультування населення та підприємців в питаннях діяльності малого і середнього бізнесу (МСП) через свій Інтернет-сайт. Мережа CSMEО охоплює всі регіони Китаю, що дає можливість інформувати населення про стан ринку праці, зміни чинного законодавства, останні досягнення у сфері науки і технологічних винаходів, про розвиток і стан суб'єктів малого і середнього бізнесу. Пріоритетом діяльності Управління є створення умов для здійснення підприємствами МСП довгострокового експорту і виведення їх на міжнародну арену. З метою реалізації даних цілей Управління надає такі види підтримки МСП: компенсація частини витрат на проведення виставок (до 50%); Сертифікація по ISO; допомога в оформленні прав на інтелектуальну власність (в тому числі компенсується до 50% витрат); інформаційна підтримка; торговий майданчик для МСП; підвищення якості продукції; підтримка при виході на міжнародні ринки, в тому числі юридичні консультації; проведення тренінгів

для співробітників МСП. Крім того, у Китаї створена система центрів підтримки МСП – близько 1800 таких центрів, з яких 800 є державними організаціями та 1000 - комерційними. Центри підтримки МСП надають такі послуги: проведення аудиту (на безоплатній основі); навчання персоналу; юридична допомога; технологічна підтримка.

Виробничі можливості малих фірм складаються з тих ніш, які великі фірми залишили порожніми, а малі бачать в них можливість досягти найбільшої прибутковості. Причому малий бізнес не виступає чимось ізольованим від загальної економічної системи, він є її органічною і невід'ємною частиною. Він сприяє становленню нової соціально-економічної середовища і одночасно є її продуктом.

Єдність власника і управлінця (поєднання в одній особі) забезпечує малому підприємству такі переваги, як адаптивність до мінливих умов, швидку на них реакцію, ефективність господарювання. Гнучкість і мобільність малого бізнесу визначається також невеликою чисельністю зайнятих в ньому працівників. При цьому мобільність важлива не тільки в реакції на зовнішні умови. Швидка реакція і переорієнтація всередині підприємства дають не менший ефект[51, с. 49].

Малі підприємства, володіючи більшою мобільністю, ніж великі, здатні швидко і адекватно реагувати на мінливу економічну ситуацію і коливання споживчого попиту. Вони мають ще ряд переваг, особливо привабливих для регіону, де здійснюють свою підприємницьку діяльність:

- 1) орієнтація виробника в основному на регіональний ринок;
- 2) тісний контакт зі споживачем;
- 3) підтримання зайнятості населення та створення нових робочих місць;
- 4) виконання допоміжних функцій по відношенню до великих виробників;
- 5) невеликий початковий обсяг інвестицій.

У підприємств малого бізнесу невеликі розміри. Їм швидше і дешевше переозброюватися, впроваджувати нову технологію і автоматизацію виробництва, досягати оптимального поєднання ручного і машинної праці.

Проте, володіючи зазначеними перевагами, малі та середні підприємства діють в умовах жорсткої ринкової конкуренції, яку не всі здатні витримати. Поява підприємств малого бізнесу супроводжується руйнуванням багатьох існуючих. На ринку вони знаходяться в гірших конкурентних умовах в порівнянні з великими фірмами. У них вище витрати виробництва в зв'язку з невеликими серіями продукції, що випускається і більш низький рівень кваліфікації кадрів. На підприємствах малого бізнесу постійно виникають складнощі з інформаційним забезпеченням, не вистачає коштів на просування продукту.

Велике значення і суб'єктивних факторів: некомпетентність окремих підприємців, незбалансованість досвіду і знань (наприклад, досвідчений технолог, але слабкий фінансист). брак знань і досвіду в комерції, фінансах, постачаннях, виробництві та управлінні. Тому створення розгорнутої і всебічної системи державної та громадської підтримки малого бізнесу – найважливіша умова його розвитку.

Труднощі, які відчувають підприємці при організації малого бізнесу, часто змушують їх відмовитися від втілення своєї ідеї в життя. Ось найбільш загальні причини припинення бізнесу, які характерні для України:

- 1) повна відсутність уявлення про те, як проводити в життя свої ідеї, плани, задуми;
- 2) недостатня ясність у питанні, з якими саме організаціями необхідно мати справу при створенні свого бізнесу;
- 3) складності з реєстрацією бізнесу і пов'язана з цим тяганина;
- 4) великі витрати ще до початку створення фірми або підприємства.
- 5) жорсткий пресинг податкового тягаря.

Для того щоб малий бізнес дійсно став життєздатним, виконував всі завдання, для вирішення яких він призначений в повному обсязі і реалізував

закладений в ньому потенціал, використовуючи всі свої переваги, необхідні певні зусилля з боку держави. Такі зусилля повинні бути всеохоплюючими, що діють досить тривалий час і спрямованими на отримання ефективних результатів в самому малому бізнесу.

Необхідність в підтримці малого бізнесу зумовлена тим, що його можливості, конкурентоспроможність - будь то в області фінансування капіталовкладень або в тому, що стосується горизонтів планування своєї виробничої і особливо збутової діяльності - в будь-якій ринковій системі істотно нижче, ніж великих підприємств [62, с. 142].

У зв'язку з викладеним, основною метою даної роботи є виявлення позитивного зарубіжного досвіду малого бізнесу і визначення можливостей їх застосування в Україні. Відомо, що найбільші труднощі, які відчувають малі підприємства - це: високі податки, збут, складності з обіговими коштами і оренда приміщень.

Очевидно, що високі податки - це спільна риса української економіки. Основні рішення по зниженню оподаткування малого підприємства повинні прийматися на державному рівні. високі податки перешкоджають нормальному розвитку малого підприємства, заганяють його в тіньовий сектор, а проблема збуту – це постійна проблема для підприємницької діяльності в конкурентній економіці. Обмеженість власних коштів у малому підприємстві, з одного боку, і відсутність на ринку пропозиції фінансово-кредитних послуг для малого підприємства на прийнятних для них умовах з іншого обумовлюють брак оборотних коштів. В цих умовах поліпшити становище могли б кредитні кооперативи. Цей шлях пройшли багато країн, в яких сьогодні потужний сектор малого підприємства в значній мірі підживлюється фінансовими ресурсами, які надходять від кредитних спілок, кооперативів, кас взаємодопомоги і інших структур фінансового ринку [35, с. 104].

В Україні влада наразі не надає підтримки суб'єктам малого бізнесу, а зазвичай оцінює мале підприємство як злісного неплатника податків і

внесків на соціальне страхування та намагається вивести у цьому сегменті тіньові заробітні плати у легальну площину, підвищуючи рівень мінімальної заробітної плати. Разом з тим, результати фінансової кризи останніх років показали, що в Україні малі та середні підприємства виявилися більш стійкими і стабільними в порівнянні з великими підприємствами.

У розвинених країнах розвиток інноваційного підприємництва, зокрема малого і середнього, багато в чому обумовлено комплексними механізмами державної підтримки. Стимулювання інноваційної діяльності передбачає: сприяння в здійсненні досліджень і розробок; підтримку в області впровадження результатів досліджень і науково-технологічних досягнень, стимулювання кооперації економічних суб'єктів - учасників інноваційного процесу.

Розуміючи важливість малого бізнесу для економіки, розвинуті країни всіляко сприяють його якісному розвитку, використовуючи різноманітні інструменти державної підтримки: податкові пільги, юридичні та консультаційні послуги, освітні програми, програми кредитної підтримки (пільгові кредити, кредитні гарантії).

Отже, головною функцією створених органів підтримки малого та середнього бізнесу в економічно розвинутих країнах є навчання ведення бізнесу, інформування та допомога, в т.ч. щодо отримання пільгових кредитів.

Висновки до першого розділу

1.1) **Методологія** (гр. *tethodos* — спосіб, метод і *logos* — наука, знання) — вчення про правила мислення при створенні теорії науки. Методологію розглядають як вчення про науковий метод пізнання або як систему наукових принципів, на основі яких базується дослідження і здійснюється вибір сукупності пізнавальних засобів, методів, прийомів дослідження.;

1.2) **Управління ефективністю діяльності підприємств** – це набір управлінських процесів (планування, організації, контролю і аналізу), які

дозволяють визначити стратегічні цілі та потім оцінювати і управляти діяльністю підприємства щодо досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів та забезпеченні безперервності і стійкості процесу підвищення ефективності підприємства. Воно охоплює весь спектр завдань в області стратегічного, фінансового, маркетингового та операційного управління підприємство;

1.3) Світовий досвід демонструє що малий бізнес є елементом ринкового господарства та рушієм економічного розвитку. Цей сектор економіки значною мірою визначає темпи зростання, структурні, якісні, кількісні ознаки і характеристики національного валового продукту. Мале підприємництво вже десятиліттями демонструє позитивні показники динаміки в економічно розвинутих країнах, створюючи передумови для підвищення рівня зайнятості, не зважаючи навіть на процеси автоматизації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО – ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ “VITAN TRAVEL”

2.1 Організаційно – управлінська структура ТОВ “Vitan travel”

Турфірма «Vitan travel» працює на ринку тур індустрії Звпоріжжя вже 19 років. У 2001 році був відкритий перший офіс в місті Запоріжжя. За своєю організаційно-правовій формі турфірма є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ), і ця форма, на думку фахівців, для малого туристичного бізнесу є найбільш прийнятною в силу своєї гнучкості.

Товариством з обмеженою відповідальністю визнається товариство, засноване однією або кількома особами, статутний капітал яких розділений на частки відповідно до установчих документів. Учасники ТОВ не відповідають за його зобов'язаннями і несуть ризик збитків, пов'язаних з діяльністю товариства в межах вартості, внесеного ними вкладу. Установчими документами ТОВ є Статут і Установчий договір. Статутний капітал ТОВ, складений з внесків засновників, є мінімальним обмежувачем розмірів майна товариства. Вищим органом управління є збори засновників.

Юридична адреса фірми: Запорізька обл., м. Запоріжжя , просп. Соборний, 170а

Телефон: +38 (061) 212-37-77 +38 (061) 212-38-88

E-mail: tour@vitantravel.com.

Години роботи (без перерви): пн-пт: 9: 00-18: 00, сб: 10: 00-15: 00.[42]

Турфірма «Vitan travel» створювалася для здійснення підприємницької діяльності, тобто самостійної діяльності, здійснюваної на свій ризик, спрямованої на систематичне отримання прибутку. Спеціалізацією фірми є туристична діяльність, в рамках якої фірма виконує функцію тур агента.

При системі структурних взаємин застосовуваних в «Vitan travel» зводиться до мінімуму наявність помилок і збоїв при бронюванні турів і системах інформаційних технологій застосовуваних в компанії. Всі збої, які з яких-небудь причин можуть виникати, неминуче виявляються і усуваються завдяки запровадженій системі управління, оцінці ризиків і практиці документообігу.

У туристської фірмі ТОВ «Vitan travel» працюють 15 осіб, серед них є: генеральний директор, менеджер з міжнародного туризму, один з внутрішнього туризму, один менеджер по місту і головний бухгалтер.

У турфірмі «Vitan travel» існує лінійно-функціональна організаційна структура (рис.2.1). Цей вид структури найбільш прийнятний для турфірми, так як вона має невеликий штат співробітників. І ця організаційна структура є оптимальним варіантом для товариства з обмеженою відповідальністю. Вона являє собою синтез лінійної і функціональної організаційних структур. В її основу покладено вертикаль управління і спеціалізація управлінської праці по функціональним службам організації (маркетинг, робота з клієнтами, планування, фінанси, реклама та ін.).

У ТОВ «Vitan travel» директор є головною фігурою, якій підпорядковуються всі співробітники. Директор здійснює поточне керівництво діяльністю Товариства та підзвітний загальним зборам учасників.

Головний бухгалтер здійснює контроль над роботою фірми, володіє інформацією про наявність та рух грошових коштів.

Генеральний директор

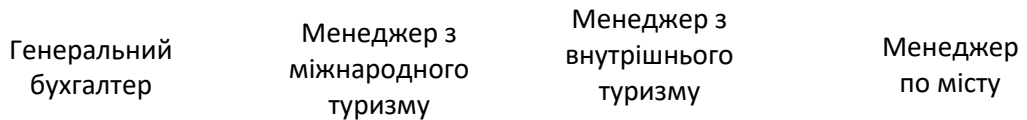


Рисунок 2.1. Організаційно - управлінська структура

Персонал туристського підприємства ТОВ «Vitan travel» відповідає всім вимогам для даної сфери діяльності:

- має професійну підготовку та кваліфікацію, наявність спеціальної освіти;
- відмінно ознайомлені з законодавчими і нормативними актами, формальностями міжнародних норм у сфері туризму, матеріалами та документами міжнародних туристських організацій, іноземною мовою в обсязі відповідному виконуваний роботі
- вміють дати чіткі, точні відповіді на поставлені відвідувачем питання, володіють інформацією, необхідною для споживача, і можуть її активізувати;
- знають свої посадові обов'язки.

Менеджери з туризму ТОВ «Vitan travel» знають закони, інші нормативні акти, що регулюють діяльність туркомпаній; володіють іноземними мовами; розбираються в тонкощах бізнесу: маркетинг, менеджмент, бухобліку в туризмі; вільно орієнтуються в географії курортних зон, мають уявлення про історії та культурі, звичаї місцевого населення різних країн світу.

Менеджери туристичної фірми ТОВ «Vitan travel»:

- Ведуть роботу з клієнтами;
- Пропонують клієнту наявний вибір варіантів проведення відпочинку,
- Дають рекомендації і поради щодо вибору місць відпочинку;

- Консультують клієнта про особливості соціально-демографічних умовах і природно-кліматичні особливості місць відпочинку;
 - Проводять рекламу обраного місця, описують його гідності і переваги;
 - Проводять навчальні курси «Менеджер з туризму»;
 - Укладають договори на надання туристичних послуг;
 - Організують взаємодію з транспортними підприємствами, готелями і візовими центрами;
 - Дають необхідні рекомендації по дотриманню правил безпеки в країні
- У даній туристської фірмі ведеться контроль якості надаваних послуг:
- Попередня (перевірка документації, паспортів);
 - Поточний (менеджери підтримують телефонний зв'язок з туристами під час проведення туру);
 - Завершальний (по закінченню туру менеджер телефонує туристами і дізнаються про якість послуг, наданих приймаючою стороною).

До економічних методів управління в фірмі можна віднести вплив на матеріальні інтереси працівників для досягнення поставлених цілей.

Матеріальне стимулювання складається з двох складових - заробітна плата і система додаткової винагороди.

Заробітна плата працівників в фірмі складається з сум окладу і відсотка від прибутку. Звідси випливає, що особистий добробут співробітника залежить від прибутку організації.

ТОВ «Vitan travel»:

- Пропонує індивідуальні та групові тури в будь-яку точку світу;
- Забезпечує якісне, своєчасне та зручне обслуговування своїх клієнтів;
- Здійснює бронювання квитків будь-якого типу, бронювання готелів в за кордоном;
- Допомагає в оформленні віз, закордонних паспортів, а також інших документів, пов'язаних з туризмом.

- Унікальність агентства «Vitan travel» в тому, що воно працює тільки з перевіреними людьми, бажання клієнтів вони можуть передбачити або запропонувати щось для них зовсім нове.

Внутрішнє середовище організації - ця та частина загального середовища, яка знаходиться в межах організації. Внутрішнє середовище має декілька зрізів, стан яких в сукупності визначає той потенціал, яким володіє організація.

Дослідження на основі «7S» - оцінка внутрішнього середовища компанії, що працює на ринку:

1. стратегії компанії;
2. конкурентні переваги;
3. мети і ціннісні установки;
4. кадровий склад;
5. стиль діяльності фірми;
6. організаційна та функціональна структура;
7. різні процеси, що протікають в ній (управління, виробництво, збут, рух інформаційних потоків) [37, с. 142].

1. Стратегія

Місія компанії «Vitan travel»: забезпечувати клієнтам право на свободу пересування, роблячи переміщення по планеті з будь-якою метою і будь-яким транспортом максимально легким і зручним.

2. Конкурентні переваги

У складі фірми працюють кваліфіковані фахівці. Завдяки взаємодії з «Уральської школою бізнесу», бізнес при необхідності супроводжується навчанням персоналу клієнтських організацій. У своїй роботі компанія дотримується норм Міжнародного Кодексу практики маркетингового дослідження ESOMAR

3. Цілі і установки

Цілі і завдання діяльності турфірми - створення привабливих туристських продуктів, які відповідають потребам туристів, підтримання

пропозиції на рівні попиту, а так само збереження конкурентоспроможності продукту.

Цикл функціонування туристського підприємства можна умовно розділити на чотири важливі напрямки:

- Маркетингові дослідження ринку, що включають вивчення попиту споживачів;
- Розробка туристичного продукту, що складається з планування туристських програм і їх апробації;
- Фінансові розрахунки, що складаються з ціноутворення, облікової та звітної політики, оподаткування та ін .;
- Розвиток турфірми, в тому числі впровадження нових продуктів, напрямків, диверсифікація та інтеграція.

4. Кадровий склад

Управління персоналом пов'язане з використанням можливостей працівників для досягнення цілей організації. Кадрова робота включає в себе наступні елементи:

- 1) підбір і розстановка кадрів;
- 2) навчання і розвиток кадрів;
- 3) компенсація за виконану роботу;
- 4) створення умов на робочому місці;
- 5) підтримка відносин з профспілками, вирішення трудових спорів.

Філософія - лайт (коротка витримка з корпоративної філософії):

- Задоволений клієнт - основа успіху компанії
- Підвищуй цінність послуги і скорочуй втрати
- Удосконалюйся особисто
- Твоя зарплата пропорційна твоєї цінності для компанії
- виявляти і відкрито обговорюй проблеми
- Будь чесний і вимагай чесності
- Виграють всі або ніхто
- Нічого не бійся, навіть виглядати дурнем

- Пропонуй рішення на основі фактів

У складі фірми працюють кваліфіковані фахівці, проте їх як завжди не вистачає. Є і деяка незадоволеність персоналу заробітною платою.

5. Стиль діяльності фірми

Для генерального директора ТОВ «Vitan travel» домінуючий стиль авторитарний. Він рідко буває в офісі, але коли буває, то тільки по справі він суворий, але справедливий. А ось пом'якшують строгість його заступники. Тут найчастіше використовується демократичний стиль, але все ж в разі невиконання планів, будь-яких порушень, авралу і т.п. так само застосовується авторитарний стиль в тій мірі, в якій це необхідно.

Економічні методи управління використовуються у відношенні ТОВ «Vitan travel», як на рівні держави, так і самим суспільством. До економічних методів управління на рівні держави відноситься податкова поліція, яка включає в себе обов'язкові платежі і податки.

На рівні ТОВ «Vitan travel» використовуються такі економічні методи:

- 1) планування - складання планів товарообігу, витрат на певний період часу;
- 2) самоокупність - ТОВ «Vitan travel» функціонує за рахунок власних коштів.
- 3) встановлення сум заробітної плати на кожного працівника.

У ТОВ «Vitan travel» застосовуються також і організаційно розпорядчі методи управління. Дані методи покликані забезпечувати ефективну діяльність системи управління на основі її наукової організації.

Організаційне регламентування включає в себе основні регламентуючі документи, які організують процес управління. До таких документам відносять: правила торгівлі, правила трудового розпорядку, посадові інструкції, статут підприємства. організаційне нормування являє собою організаційно структурні і адміністративно організаційні нормативи.

У ТОВ «Vitan travel» застосовуються соціально-психологічні методи, для підтримки здорового клімату в колективі Товариства. Це експеримент,

спостереження, опитування, бесіда, інтерв'ю, анкетування, тестування. Дані методи допомагають уникнути конфліктів і неусвідомленість дій працівників, так як застосовуються своєчасно, щоб уникнути недоцільності дій співробітниками. Аналіз застосовуваних в ТОВ «Vitan travel» методів управління дозволяє зробити висновок про їх ефективність. Ефективність досягається завдяки застосування організаційно-розпорядчих методів управління. Завдяки наявності посадових інструкцій в ТОВ «Vitan travel» кожен працівник має чітке уявлення про свою роботу: інструкцій з техніки безпеки та пожежній охороні дозволяють уникати серйозних нещасних випадків. Організаційне нормування також приносить користь, чітко визначаючи обсяги робіт кожного працівника.

Застосування соціально-психологічних методів підвищує ефективність роботи, так як в колективі створюється сприятливий і здоровий клімат, що сприяє єднанню дій в організації.

Економічні методи дають можливість бути хорошим конкурентом в своїй діяльності.

Таким чином, можна сказати що ТОВ «Vitan travel» має сприятливі перспективи для подальшого ще більш ефективного розвитку.

6. Організаційний фактор

Організаційний зріз включає в себе: комунікаційні процеси; організаційні структури; норми, правила; розподіл прав і відповідальностей; ієрархію підпорядкування. Для більш наочного уявлення комунікаційних процесів необхідно розглянути організаційну структуру ТОВ «Vitan travel».

Структура даної організації є лінійно-функціональною. Цей тип структури найбільш прийнятний для даної організації, оскільки вона є середньою, дистанція влади при цьому мінімальна, що в свою чергу свідчить про чіткій взаємодії між керівниками і підлеглими.

В ході аналізу організаційної культури персоналу компанії «Vitan travel» за класифікацією було виявлено, що основною є культура влади.

Слід зазначити, що в чистому вигляді ТОВ «Vitan travel» не можна віднести ні до однієї з представлених культур, в ній поєднуються елементи майже всіх типів, причому в різних структурних підрозділах вони проявляються в різній міру. Зокрема персонал, який займається обслуговуванням клієнтів, потрапляє під жорсткий контроль норм і правил, їх діяльність носить типовий характер, тому для них більше підходить рольова культура.

Але характер прийняття ключових рішень, процедури прийому нових співробітників, взаємовідносини в керівництві і колективі свідчать про домінуванні культури влади.

Підтверджують фактом є те, що компанія «Vitan travel» розвивалася під керівництвом харизматичного лідера, який стояв у заснування компанії і її перших успіхів.

Характерні особливості ТОВ «Vitan travel» відповідно до організаційної культури, заснованої на владі:

1. Наявність неформального спілкування в колективі;
2. Відсутність серйозних систем планування і аналізу;
3. Централізоване прийняття найважливіших рішень;
4. Особистий контроль керівництва над основними ресурсами;
5. Ризиковий характер діяльності;
6. Обмежене вплив інструкцій і положень (в центральному офісі);
7. Інше.

Інформаційна система управління - сукупність інформації, економіко-математичних методів і моделей, технічних, програмних, інших технологічних засобів і фахівців, призначена для обробки інформації та прийняття управлінських рішень.

У компанії «Vitan travel» існують безліч інформаційних потоків, які забезпечують управлінський апарат і функціональні підрозділи необхідною інформацією в області вирішення завдань технічної підготовки виробництва, перспективного планування і прогнозування розвитку виробництва,

маркетингових досліджень, оперативного управління матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами, збуту і реалізації готової продукції, бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності підприємства.

2.2 Діагностика проблем підвищення ефективності діяльності на підприємстві

Сьогодні туризм є невід'ємною частиною світової економіки. В галузі зайнято більше 265 млн. чол., що становить 2,8% від числа працюючих. Частка туризму у 2013 році в світовому ВВП становила 9% і 30% світового експорту послуг. Загальний товарообіг світового туризму становить 1,03 трлн. доларів США. Туризм перетворюється в одну з пріоритетних сфер світової економіки, формуючи розвиток окремих галузей. В цілому в індустрії туризму і пов'язаних з нею галузях економіки зайнято 2,6% працездатного населення планети. Середні щорічні темпи приросту туристичних прибутків складають 7% [24, с. 36].

В Україні внесок туристичної сфери в ВВП становить 92,1 млрд. грн. Прямі витрати на здійснення подорожей, розміщення, відвідування пам'яток і музеїв, як для внутрішніх, так і для в'їзних туристів, склали 24,6 млрд. грн. Непрямі вклади туристичної сфери в економіку країни за рахунок будівництва туристичної інфраструктури, транспорту, адміністрування, забезпечення інформаційних послуг склали 51,9 млрд. грн.

Туризм знаходить позиції однієї з найбільш прибуткових галузей економіки. Незважаючи на те, що туризм не створює матеріальні цінності в структурі ВВП, він є однією з бюджетоутворюючих галузей економіки через реалізацію наданих послуг і обслуговування туристів, тому має матеріальний і нематеріальний характер.

Туристична галузь, завдяки природним історико-культурним і трудових ресурсів, може претендувати на значні позиції в економіці

держави. У той же час в Україні фактори, які зумовлюють конкурентні переваги в пропозиціях туристичного продукту, розкриваються не в повній мірі [50, с. 87].

У той же час, незважаючи на ряд труднощів, туристична галузь динамічно розвивається. В Україні характерним для туризму є поступальний, хоча і не стійкий розвиток. Аналіз сучасного стану господарської системи на туристичному ринку України представлений в табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Динаміка обсягів туристичних потоків в Україні, осіб

Рік	В'їзний іноземний туризм	Виїзний туризм громадян України	Внутрішній туризм
2010	335835	1295623	649299
2011	234271	1250068	715638
2012	270064	1956662	773970
2013	232311	2519390	702615
2014	17070	2085273	322746
2015	15159	1647390	357027
2016	35071	2060974	453561
2017	39605	2289854	476967
2018	75945	4024703	456799

Статистика міжнародного туризму включає два основні розділи: статистика туристичних продуктів і статистика туристичних витрат і доходів. Якщо доходи і витрати від туристичної діяльності ніяким чином не впливають на привабливість туристичних продуктів, з точки зору споживача, то статистика туристичних потоків безпосередньо пов'язана до переваг клієнтів і відображає кількісні прояви привабливості туристичних продуктів в їх сумарному вираженні.

Подання привабливості туристичних продуктів в динаміці дозволяє виявити загальні закономірності та зміни привабливості туристичного продукту, проаналізувати їх тренди і встановити прогностичні значення туристичних потоків. Це необхідно для виявлення причин зниження привабливості туристичних продуктів і можливостей зменшення або усунення факторів, що впливають на привабливість туристичних

продуктів. Тому проведення аналізу впливу привабливості туристичних продуктів на структуру і обсяг туристичного ринку є необхідним етапом розвитку економіки туризму.

Як випливає з табл. 2.1, спостерігаються різкі диспропорції в розвитку в'їзного та виїзного туризму, що свідчить про низьку привабливість вітчизняних туристичних продуктів на туристичному ринку і необхідності встановлення причин слабкою реалізації туристичних продуктів при розробці заходів по їх усуненню.

Сьогодні моделі економічного зростання в туризмі базуються в здебільшого не на теоретичних концепціях і гіпотезах, а на статистичних даних. Статистика туристичних потоків визначається з кількості відвідувань і кількості перебувань. У звітних документах Держкомстату України представлено загальне число туристів в звітному періоді. Даний параметр знаходиться в прямій залежності від привабливості туристичних продуктів і характеризує переваги споживачів в придбанні туристичного продукту. Тому є правомочним назва графічних залежностей числа в'їзних і виїзних туристів в різні роки досліджуваного періоду уявити як порівняльну динаміку привабливості туристичних продуктів, характеризує стан туристичного ринку (рис. 2.1, 2.2).

Внутрішні туристичні потоки складаються з відвідування України іноземними туристами і внутрішнього вітчизняного туризму в різних його проявах: лікування в санаторіях, відвідування дендропарків та заповідників, сільський туризм, зимовий відпочинок незважаючи на привабливість України, пов'язану з кліматичними умовами, географічним положенням, наявністю транспортної інфраструктури, культурно-історичною спадщиною, туристичні потоки виїзних іноземних туристів значно перевищують туристичні потоки внутрішнього вітчизняного туризму.

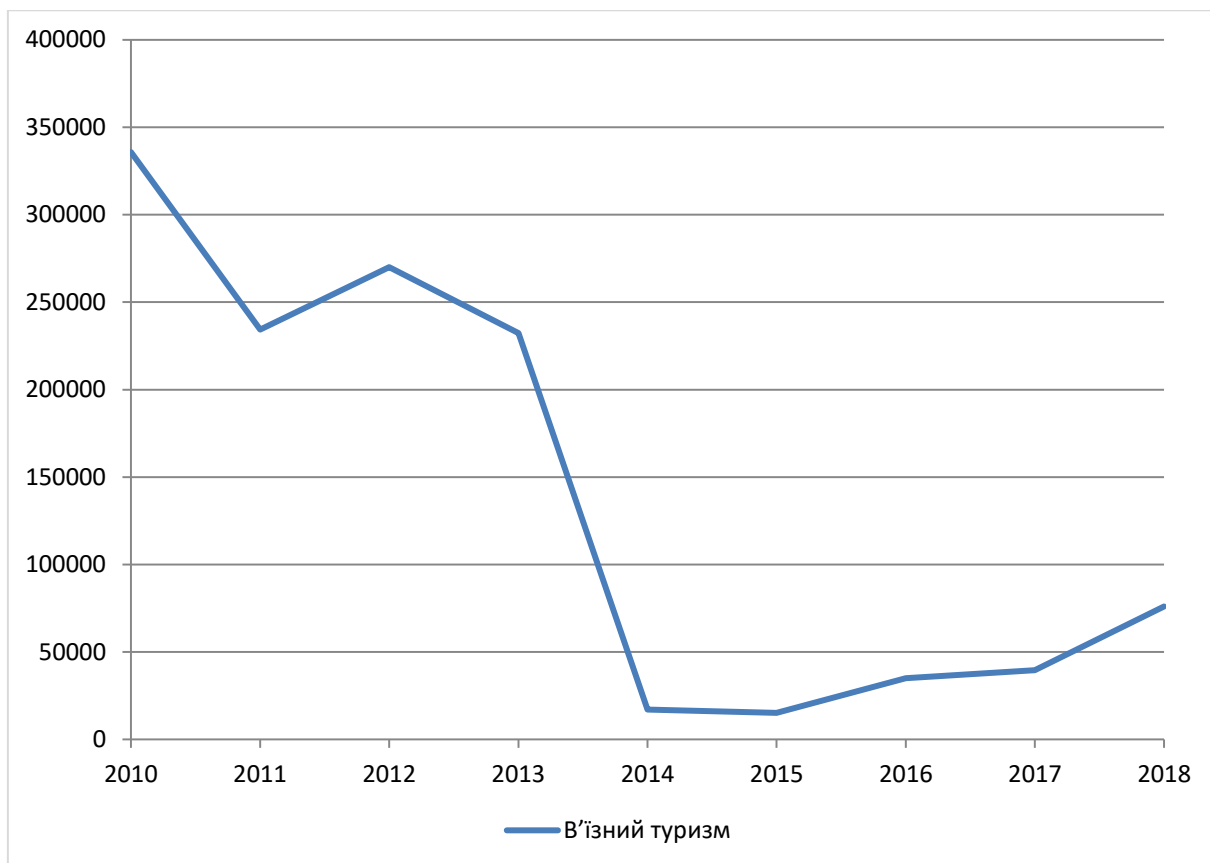


Рисунок 2.1. Динаміка в'їзного туризму

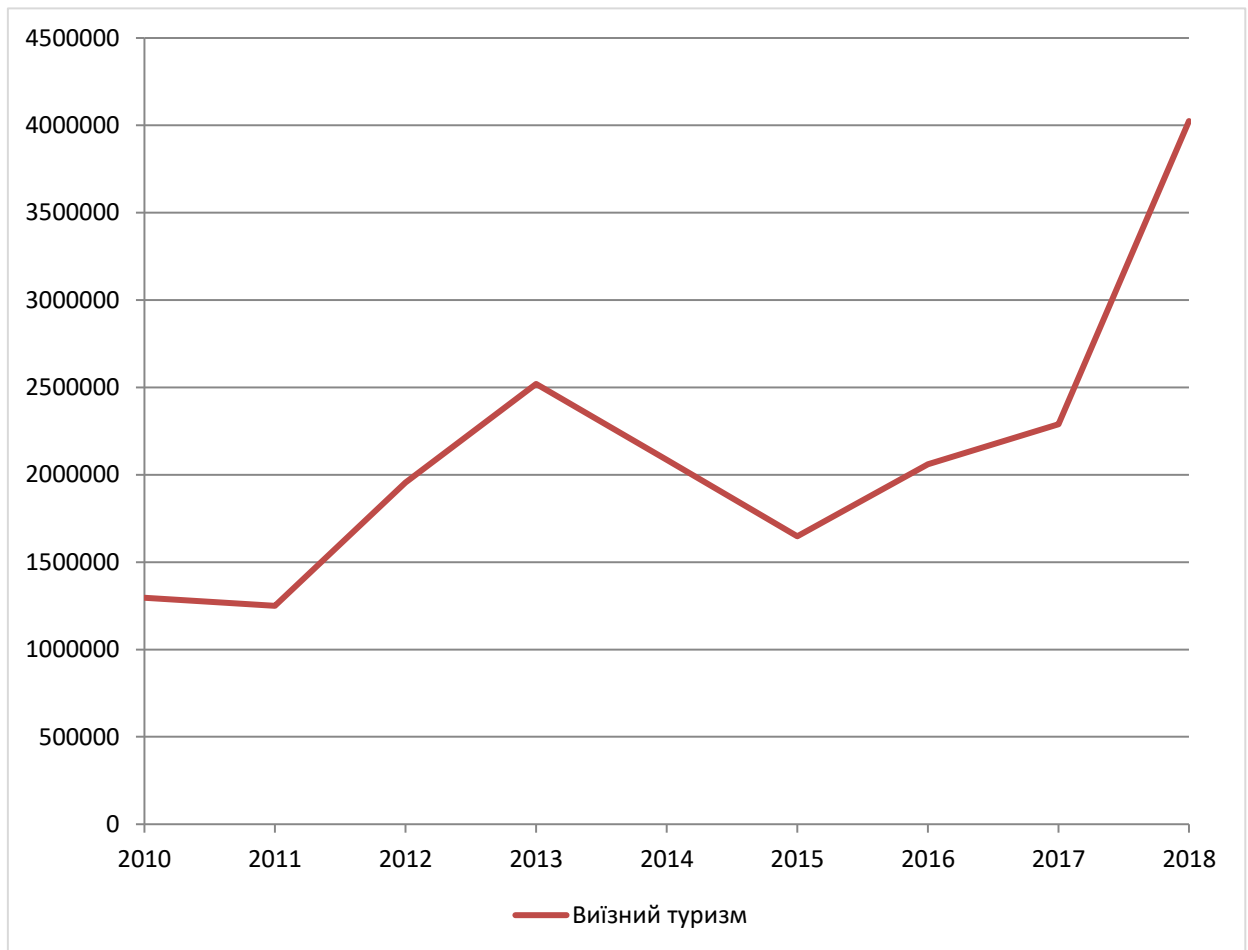


Рисунок 2.2. Динаміка віізного туризму

Внутрішній вітчизняний туризм має значно меншу динаміку привабливості туристичних продуктів, ніж віізний туризм. Зазначена тенденція низької привабливості вітчизняних туристичних продуктів пояснюється слабкою інформованістю і недостатньою рекламною діяльністю туристичних агентств.

У той же час слід зазначити, що в світовій практиці існує ряд прикладів створення привабливості туристичних продуктів в умовах відсутності достатньої кількості туристичних ресурсів за рахунок створення нетрадиційних туристичних продуктів і використання відповідного іміджу регіону. Стосовно до підвищенню привабливості туристичного продукту така інноваційна діяльність повинна проводитися із залученням елементів екзотичності, унікальності та оригінальності.

Прикладами можуть бути Олешківські пустелі в Херсонській області, дайвінг і підводний туризм в Чорному і Азовському морях, спелеологія і печерний туризм, винний туризм і т.д.

У 2014 р найбільшою популярністю серед виїзних туристів України користувалися Білорусь, Російська Федерація, Туреччина, Молдова, Польща, Румунія, Угорщина, Словаччина. Кількісний склад в цих країнах наведені в таблиці 2.2. Дещо меншою популярністю серед виїзних турів в Україні, користувалися туристичні подорожі в Болгарію, Вірменію, Кіпр, Німеччину, Грузію, Італію, Молдову, Румунію, Великобританію.

Таблиця 2.2. Структура виїзного туризму в Україні

Країні відвідування	Білорусь	Молдова	Польща	Росія	Румунія	Туреччина	Угорщина	Словаччина
Кількість туристів, осіб	1 186 466	1 680 353	9 990 978	4 376 423	1 045 424	1 185 051	3 118 758	85 4657

Проведений аналіз структури виїзного туризму в Україні свідчить про привабливість туристичних продуктів з боку клієнтів, їх фінансові можливості і бажання. Організатори туристичних подорожей піклуються про думках і відгуках відвідувачів, перевагах і побажання споживачів туристичного продукту.

Досліджуються склад, структура, цінові переваги, комфортність, мови проживання і екскурсійного забезпечення, оскільки обсяги споживаних послуг визначаються уподобаннями споживачів, пріоритетність розташування країн відвідувань в табл. 2.3 свідчить про якість пропонованих туристичних продуктів і їх привабливості в країнах відвідування.

У структурних зрушеннях привабливості туристичних продуктів виїзного туризму простежується позитивна динаміка (рис. 2.2). Протягом 2000 - 2013 рр. приріст туристичних продуктів склав 78,29% в Україні.

З точки зору підвищення ефективності туристичного бізнесу і забезпечення його прибутковості становить інтерес дослідження співвідношення структури привабливості внутрішніх туристичних потоків в Україні. Для цього, користуючись табл. 2.2, визначалося сумарне кількість іноземних і вітчизняних туристів, що відвідали Україну в період 2000 - 2013 рр., і для граф цієї таблиці обчислювався ваговий внесок іноземних туристів, які відвідали Україну, і вітчизняних внутрішніх туристів в процентному співвідношенні. Результати розрахунків зведені в таблицю 2.3.

Вплив туризму на економіку приймаючої сторони обмежується не тільки внеском у ВВП і надходженнями до бюджету, а й внеском у зайнятість. Це ще і валютні надходження від іноземного туризму [38, с.56]. Туризм сприяє більш глибокому розумінню менталітету інших народів, зміцненню зв'язків, зменшення конфліктів. Наведені результати свідчать про низьку привабливість туристичних потоків пропонованих подорожей всередині України і резервах її підвищення.

Одним з основних резервів підвищення привабливості туристичних продуктів є визначення та уточнення наявного туристичного потенціалу і можливостей його використання з виділенням складових реарреаційно-оздоровчого і культурно-історичного комплексу. Об'єктом уваги повинен бути весь спектр пропонованих послуг.

Таблиця 2.3 – Динаміка об'ємів туристичних потоків в Україні

Роки	Кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України – разом(осіб)
2010	1 768 532
2011	2 047 329
2012	2 171 181
2013	840 376
2014	542 135

Продовження таблиці 2.3

2015	643 758
2016	850 312
2017	931 412
2018	1 009 909

Іншим резервом підвищення привабливості вітчизняних туристичних продуктів, що впливає на структуру і обсяг туристичного ринку, є встановлення параметрів відповідності пропонованого туристичного продукту обов'язковим регламентам стандартам і нормам. Це забезпечує конкурентоспроможність і привабливість подорожі.

Ще одним резервом підвищення привабливості вітчизняних туристичних продуктів є реконструкція наявної туристичної та соціально-побутової інфраструктури. Саніторно-курортні заклади знаходяться в незадовільному стані і не представляють цінності як лікувальні здравниці. Одним із шляхів вирішення цього питання є зниження кредитних ставок і встановлення відповідних пільг в оподаткуванні. Такі правила ведення господарської діяльності існують на Мальті, в Іспанії, Португалії, Туреччини [47, с 96].

Як показує аналіз табл. 2.1, в структурі в'їзного туризму співвідношення між іноземними туристами, які відвідали Україну, і внутрішніми вітчизняними туристами залишається практично постійним. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання частки які відвідали Україну іноземних туристів, внесок яких в сумарне кількість іноземних і вітчизняних туристів в Україні змінився від 21,8% в 2010 році до 24,8% в 2018 році. Це відбувається на тлі зменшення частки вітчизняного туристичного продукту від 78,2% у 2000 році до 75,8% в 2013 році.

В умовах невизначеності розвитку економічної і політичної ситуації в країні для збереження привабливості туристичних продуктів необхідна

гнучкість політики просування на ринок туристичних продуктів. Замість підвищення цін, пояснюється фінансовим становищем, інфляцією і зростанням невизначеності, для забезпечення прибутку в короткостроковому періоді необхідне введення різних акцій і доступних цін з метою забезпечення привабливості туристичного продукту та відповідного зростання обсягів споживання туристичних продуктів.

Економічна ситуація з розвитком туризму в Україні виявляє переважний вплив виїзного туризму, який сприяє зростанню фінансових потоків в Україну. Внутрішній і в'їзний туризм, забезпечує залучення фінансових потоків в Україну, вимагає мобілізації значних державних ресурсів і змін на державному рівні.

Аналіз впливу привабливості туристичного продукту на структуру і обсяг туристичного ринку виявив високу конкуренцію на ринку і швидкі адаптивні зміни структури пропонованих туристичних продуктів. Тому питання організаційно-економічних заходів щодо підвищення привабливості туристичних продуктів вимагають особливої уваги. Виникає необхідність вивчати і контролювати туристичний попит і здійснювати пошук тих туристичних продуктів, які будуть максимально задовольняти потреби клієнтів [58, с. 238].

Туристичний ринок в Україні знаходиться в стадії становлення. Стан ринку визначається соціально-економічними та політичними процесами, що відбуваються в країні.

Забезпечення конкурентних переваг і привабливості туристичного продукту можливо лише шляхом удосконалення існуючих методів управління, вивчення яких присвячений наступний параграф дисертаційної роботи.

Елементи туристичної системи також тісно пов'язані між собою: багато виробників туристичного продукту вертикально або горизонтально залучені до діяльності один одного. Все це змушує розглядати туризм як високоінтегровану послугу, підвищення ефективності якої можна досягти

шляхом застосування управлінських, виробничих та інформаційних технологій в організації та управлінні.

Також на ефективність діяльності туристичних підприємств безпосередньо впливає і соціальний аспект: добробут населення, його психологічний стан, культура споживання туристичних послуг тощо. Це все надзвичайно утруднює можливість досягнення позитивного ефекту діяльності підприємств туристичної індустрії та вимагає розроблення особливої методології визначення ефективності, відмінної від виробничих підприємств інших напрямів економічної діяльності. [54, с. 18]

Зазвичай економічну ефективність підприємства відображають через низку вартісних показників, що характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності: обсяг наданих послуг, обсяг прибутку, рентабельність, економію ресурсів, темп зростання продуктивності праці тощо. Однак специфіка туристичної індустрії вимагає особливих показників, які б підходили для розрахунку економічної ефективності діяльності саме туристичних підприємств та характеризували її, тому, ґрунтуючись на характерних особливостях діяльності туристичних підприємств на ринку туристичних послуг, сформуємо систему показників розрахунку ефективності їхньої діяльності, до якої належать: кількість туристів, що отримали послуги від суб'єктів туристичної діяльності; витрати на одного туриста; обсяг доходу та чистий прибуток від реалізації турпродукту; рентабельність туристичної діяльності; кількість зайнятих у туристичній індустрії; обсяг залучених інвестицій у туристичну сферу тощо.

Зважаючи на високу інтегрованість туристичних підприємств під час виробництва турпродукту та високу залежність від зовнішнього середовища (чинників), бажане підвищення ефективності діяльності для кожного туристичного підприємства можна буде досягнути лише за чітко узгодженої роботи всіх взаємозалежних підприємств туристичної індустрії. Окрім того, важливими умовами ефективного функціонування туристичних підприємств

мають стати висока мобільність і свобода в ухваленні рішень та під час внесення змін у планові програми залежно від стану ринку.[45, с.91]

Далі розглянемо більш докладно туристичний потенціал Запорізької області.

На сьогоднішній день Запорізька область має всі необхідні ресурси для розвитку в'їзного туризму. Базисними чинниками є: сприятливі природно-кліматичні умови; історичну та культурну спадщину; зручне географічне розташування; достатня кількість заходів обласного, міжнародного значення; розвинена ділова інфраструктура, індустрія розваг, гостинність; наявність освітніх установ.

У Запорізькій області структуру туристичного потенціалу визначають соціально-культурна та природно-ресурсна складові. Туристичний потенціал Запорізького краю винятково багатий на пам'ятки історії та культури. На державному обліку перебуває 8031 історико-культурна пам'ятка, у т. ч. 1677 – історії, 6276 – археології, 78 – монументального мистецтва. До Державного реєстру національного культурного надбання України внесено 18 пам'яток області: 8 пам'яток археології (надзвичайні пам'ятки світового значення - залишки давніх стоянок, поселення, городища, поховальні комплекси, кургани, ґрунтові могильники КанатМогила та Поповські могили у Бердянському районі; Куляб-Могила у Михайлівському, Солоха та Мамай-гора у Кам'янсько-Дніпровському, Цимбалові могили у Великобілозерському районах, а також археологічний комплекс пам'яток «Лиса Гора» у Василівському районі та 3 пам'ятки історії (включаючи Дніпрогес). Також функціонує 3 заповідники: Національний заповідник «Хортиця», державний історико-археологічний музей-заповідник «Кам'яна Могила» (м. Мелітополь), історико-архітектурний музейзаповідник «Садиба Попова» (м. Василівка). Острів Хортиця – унікальна комплексна історико-культурна та природна пам'ятка, що охоплює період від мезоліту до ХХ століття, всесвітньо відома як колыска Запорізького козацтва та осередок першої у світі демократичної республіки. У відповідності до розпорядження Кабінету

Міністрів України від 30 серпня 2005 р. № 373-р. була схвалена та реалізовувалась Концепція Державної програми розвитку національного заповідника «Хортиця» на 2006-2010 рр. З давніх часів Хортиця набула значення духовного, державного і політичного символу Українського народу. Острів Хортиця став колыскою українського козацтва, оплотом запорізьких вольностей та уособленням національного духу.

Національний заповідник «Хортиця» розташований на острові та прилеглих до нього територіях, займає площу 2386,86 га. На острові завдовжки 12 і завширшки 2,5 км розміщено комплекс із 70 унікальних пам'яток історії та археології, що охоплюють період від мезоліту до наших днів, з них 36 пам'яток пов'язано з історією запорізького козацтва. Музейний фонд заповідника становить майже 34 тис. одиниць зберігання. Це археологічні колекції, предмети декоративно-ужиткового мистецтва, скульптури, кераміки, вироби з дерева, металу, скла, кістки, шкіри тощо. Тут знаходиться державний геологічний заказник «Дніпровські пороги» загальною площею 1383 га. Його унікальною особливістю є наявність ландшафтів усіх географічних зон України - від степової до гірської.

Відомим туристичним ресурсом є Державний історико-археологічний заповідник «Кам'яна Могила» (Мелітопольський район). На території 15 га заповідника знаходиться пісковиковий пагорб площею 3,0 га, який є унікальною пам'яткою стародавньої історії та культури. Історико-архітектурний заповідник «Садиба Попова» (Василівський район) – диво містобудування, музей замкової архітектури пізнього класицизму, побудований у 1884 р. Аналогів високоякісного мурування стін з цегли, за свідченнями фахівців, немає ні в Україні, ні у країнах СНД, ні взагалі в Європі. Заповідник «Кам'яні Могили» (Розівський район) засновано 5 квітня 1927 р. як особливу природоохоронну територію місцевого значення. Його площа складає близько 400 га, з них 300 га у складі Донецької області і 100 – Запорізької. Зараз він є одним із чотирьох відділів Українського державного степового природного заповідника. Район урочища «Кам'яні Могили» у

геологічному, біологічному, художньо-емоційному та історичному аспектах є водночас унікальним і репрезентативним.

Далеко за межами України відомі також нерухомі речові пам'ятки із числа археологічних знахідок курганів Кам'янського городища, меморіальні місця, пов'язані зі всесвітньо відомими історичними постатями Н. Махна, Д. Донцова та ін. Додає регіону позитивного туристичного іміджу унікальна споруда греблі Дніпрогесу та органічно пов'язаний з нею район соцміста Запоріжжя, спроектований всесвітньо відомими архітекторами братами Весненими. За сприяння управління культури і туризму облдержадміністрації стало традиційним проведення різних фестивалів, конкурсів всеукраїнського, міжнародного та обласного значення.

Зокрема, мова йде про I Міжнародний юнацький конкурс піаністів ім. В. Віардо; Міжнародний кінофестиваль «Бригантіна» (м. Бердянськ); Всеукраїнський фестиваль дитячого та юнацького виконавського мистецтва "Акорди Хортиці"; Всеукраїнський фестиваль дитячої естрадної творчості "Топ-Топ"; регіональний конкурс на вищу театральну нагороду Придніпров'я "Січеславна – 2013"; обласний фестиваль народної хореографії ім. Ю. Большакова; обласний пісенно-поетичний фестиваль "Мамині джерела"; Всеукраїнський фестиваль мистецтв національних культур "Ми – українські"; Всеукраїнський фестиваль народного мистецтва "Хортиця" за участю провідних мистецьких колективів України; відбірковий тур Всеукраїнського фестивалю сучасної пісні та популярної музики "Червона Рута" тощо.

Запорізька область має унікальне економіко-туристичне положення. Територія області займає 27,2 тис. км², що становить 4,5 % території України. Протяжність з півночі на південь становить 208 км, а зі сходу на захід – 235 км. Є досить розвинута система залізничного, автомобільного, водного та авіаційного сполучення. Клімат – помірно-континентальний, характеризується чітко означеною посушливістю. Середньорічні температури: літня - +22 С, зимова - -4,5 С. На рік у середньому припадає 225

сонячних днів. Умовно область поділяється на три природні зони: степову (50,8%), степову посушливу (34,8%) та сухостепову (14,4%). Такі природнокліматичні умови дозволяють вирощувати в області майже всі сільськогосподарські культури, отримуючи високі врожаї, а також максимально сприяють розвиткові курортнотуристичної діяльності.

Гідрографія складається з Каховського й Дніпровського водосховищ, 3 середніх рік (Молочної, Конки, Гайчура) і 118 малих річок з 28 водосховищами та 849 ставками. Північна частина Азовського моря є цінною рибогосподарською та рекреаційною акваторією. Узбережжя багате на мінеральні лікувальні ресурси: лікувальні грязі, мінеральні води.

Мережа рік надає можливості розвитку водного туризму та яхт-клубів. Причому довжина берегової лінії Азовського моря в межах області перевищує 300 км. Акваторія р. Дніпра, залишки колишніх плавнів історичного Великого Лугу є стабілізуючим рекреаційним чинником індустріального осередку регіону. Основне родовище лікувальних грязей має запаси 634 т. Використовуються вони санаторіями курорту «Бердянськ». Родовище «Кирилівське» розташоване в гирлі р. Тащенак, що впадає в Молочний лиман. Затверджені ДКЗ України, їх запаси на термін 50 р. перевищують 40 тис. куб. м. Середньорічний видобуток їх сягає 99 куб. м. Грязі використовуються санаторієм «Кирилівка». В районі м. Приморська розвідані та затверджені запаси лікувальної грязі Великого та Малого лиманів у кількості 250,6 тис. куб. м, що дає змогу перспективного розвитку міста як курорту.

У Запорізькій області поширені мінеральні лікувальні води. Родовище «Бердянське» розташоване на території курорту «Бердянськ» і включає ділянки «Лазурний», «Бердянськ», «Нива», «Азов-1» і «Азов-3». На родовищі використовуються ропні і високомінералізовані води для бальнеологічних цілей зовнішнього застосування. Води середньої мінералізації поряд із зовнішнім застосуванням використовуються як лікувально-столові після їх розведення до мінералізації 5 г/дм³ (за лікувальними властивостями вода

аналогічна «Миргородській»). Загальні запаси мінеральних вод родовища затверджені ДКЗ СРСР у кількості 3,5 тис. м³ /доб. Середньодобовий водовідбір складає біля 300,0 м³ , тобто біля 10,0 % затверджених запасів.

Родовище «Кирилівське» розташоване на території санаторію «Кирилівка», де використовуються ропні води і води середньої мінералізації. Запаси ропних вод затверджені в кількості 699 м³ /доб., середньої мінералізації – 360 м³ /доб. Водовідбір відповідно складає по 7,0 м³ /доб. Значні запаси мінеральних лікувальних ресурсів дозволяють розвивати на узбережжі Азовського моря в Запорізькій області курортнооздоровчий туристичний кластер.

Загальна кількість мисливських угідь в області займає площу 2559,128 тис. га. Протягом 2000-2010 рр. у регіоні було надано у користування 2156,486 тис. га угідь, з них Українському товариству мисливців і рибалок – 1,835 тис. га, держлісгоспам – 713,310 тис. га, Товариству військових мисливців та рибалок – 14,086 тис. га, трьом колективним сільськогосподарським підприємствам разом – 17,709 тис. га.

Мисливські угіддя визначені користувачам терміном на 15 років відповідно до рішення Запорізької обласної ради від 26.12.07р., протокол № 4. З метою збереження цінних видів флори та фауни в області на території 54,9 тис. га створено 310 об'єктів природно-заповідного фонду, що складає 2,02 % загальної площі області. Після створення національного природного парку «Приазовський», площа природнозаповідних територій області зросла більш, ніж удвічі і перевищує 6,5 % від загальної площі області.

Конкурентною перевагою туристичного потенціалу краю є унікальне поєднання природних умов, ландшафтів, різноманітних рекреаційних ресурсів із низкою емоційно потужних пам'яток історії, археології, монументального мистецтва та архітектури. Сприятливий клімат, чудові прибережні пейзажі Дніпра, джерела мінеральної води і лікувальні грязі, тепле Азовське море приваблюють туристів.

Отже, різноманітний туристичний потенціал Запорізького Приазов'я створює передумови для перспективного розвитку курортного господарства. Нині ця територія є рекреаційним резервом і перебуває на етапі екстенсивного освоєння. На розвиток рекреаційної сфери значно вплинула загальна криза в господарстві країни. Нестача коштів у більшості населення на відпочинок та оздоровлення призвела до скорочення кількості рекреаційних закладів чи неповного їх завантаження.

Сьогодні відбуваються процеси трансформації та становлення як організаційно-економічної, так і регіональної структури галузі туризму Північного Приазов'я. Основним елементом ієрархічної системи регіональної структури є курорт. У межах Запорізького Приазов'я сформовано три курорти: «Бердянськ», «Кирилівка» та «Приморськ». Одночасно тут склалися і рекреаційні угіддя стихійного тривалого і короткочасного відпочинку локального та регіонального значення (Новопетрівські і Луначарські - Бердянського адміністративного району; Орловські - Приморського району; Радивонівські – Якимівського району; Чкалівські, Ботієвські і Степанівські – Приазовського району). Вони мають вигідне розміщення і сприятливі природні умови та ресурси для організації туристичної діяльності.

Так, розміщений на південному сході Запорізької області, Бердянський грязьовий приморський курорт територіально об'єднує Бердянську косу з її кореневою частиною, курортну зону м. Бердянська, а в перспективі може приєднати Луначарські і Новопетрівські рекреаційні угіддя стихійного тривалого і короткочасного відпочинку локального значення, розташовані відповідно на захід та на схід від меж міста. Особливо сприятливі соціально-економічні умови та ресурси має Бердянський курорт. Основу його складає достатньо розвинена транспортна інфраструктура, що забезпечує доступність курорту з усіх транспортних напрямів.

Кирилівський бальнеокліматичний грязьовий курорт знаходиться на південному заході Запорізької області і територіально об'єднує селище міського типу Кирилівку, коси Пересип і Федотову. На території курорту, що

займає площу 203,3 га, переважає оздоровчий сезонний відпочинок дітей і дорослих, що здійснюється в 113 рекреаційних установах загальною місткістю 19,9 тис. людей.

Розширення території курорту «Кирилівка» можливе за рахунок непридатних і малопродатних сільськогосподарських угідь (900 га). Це дозволить територіально охопити курортом Молочний лиман, що є джерелом мулових і сульфідних грязей. У комплексі соціально-економічних умов і ресурсів туристичного потенціалу найбільш сприятливою для розвитку рекреації і туризму в межах курорту є достатньо розвинена транспортна інфраструктура.

Приморський оздоровчий курорт місцевого значення розташований на півдні Запорізької області. Він налічує 24 оздоровчі заклади для дорослих на 7,6 тис. чол., та 7 дитячих оздоровчих закладів місткістю 2,3 тис. койко-місць. Степанівські, Чкалівські і Ботієвські рекреаційні угіддя стихійного тривалого і короткочасного відпочинку розташовані поблизу м. Мелітополя на території Приазовського адміністративного району між Кирилівським і Приморським курортами.

Маючи вигідне географічне положення, сприятливі природні рекреаційні передумови, функціонально вільні, непридатні і малопродуктивні для ведення сільського господарства землі, вони можуть існувати, освоюватися самостійно – поза курортом як туристичні території або кластери. Здійснене зонування регіональної структури туристичної галузі є підставою для формування та розвитку у її межах спеціалізованих туристичних кластерів із значним туристичним потенціалом та конкурентними перевагами, власними ринковими нішами розвитку у перспективі.

Незважаючи на вище зазначені аспекти, не раціональне використання природних ресурсів загрожує швидким їх виснаженням. Така ситуація зумовлена відсутністю: Державного кадастру природних територій курортів України та Державного кадастру природних лікувальних ресурсів України;

нормативно-правових актів про визначення природних територій курортами державного та місцевого значення зі встановленням їх меж та зон санітарної охорони; затвердженої відповідно на державному й регіональному рівнях медичної спеціалізації курортів; затвердженої та зкорегованої містобудівної документації на більшості курортних територій; державного моніторингу курортних територій; достатнього обсягу фінансування з місцевих бюджетів протиерозійних і протизсувних робіт, що загрожує руйнуванням частини прибережних територій та пляжів; державного нагляду і контролю за дотриманням правил і норм використання лікувальних ресурсів (наявні унікальні природно-оздоровчі ресурси використовуються неефективно, існує тенденція до їх руйнування і знищення); диференційованих тарифів плати за користування природними лікувальними ресурсами у залежності від їх цінності тощо.

Чинниками, що є передумовою або джерелом виникнення проблемних ситуацій у розвитку галузі туризму та оптимізації її структури, є наступні: стабільне зниження рівня народжуваності та зростання смертності міського і сільського населення, що призводить до збільшення від'ємного природного приросту або депопуляції. Очевидно, що в найближчому майбутньому потенційний попит на внутрішній туризм зменшиться; охорона історичних пам'яток забезпечується за рахунок коштів місцевих бюджетів, що не задовольняє нагальні потреби утримання і не забезпечує доступності цих пам'яток для громадськості та проведення науково-дослідних розробок; високий ступінь техногенного навантаження на структуру гос подарського комплексу області в цілому негативно впливає на стан навколишнього природного середовища. Залишається гострою ситуація у сфері поводження з відходами, що у великих обсягах щорічно утворюються, розміщуються та накопичуються на території. Інтенсивний розвиток експортноорієнтованої металургійної галузі ще більше загострить цю проблему. На Запорізькій АЕС у 2001 р. було збудоване сухе сховище відпрацьованого ядерного палива (СВЯП), яке вирішило проблему його збереження на 50 років. З уведенням

сховища в дію держава щорічно заощаджує десятки мільйонів дол. Головний наслідок його використання - збереження найпотужнішої у Європі атомної станції у складі діючих електростанцій України. Але це значно зменшує інвестиційну привабливість рекреаційних угідь області, особливо в іноземних інвесторів.

Запорізька область посіла 4 місце у країні за кількістю викидів від стаціонарних джерел забруднення (підприємств) – 233,5 тис. т. Це пов'язано, передусім, із розміщенням у регіоні промислових об'єктів таких екологічно небезпечних видів економічної діяльності, як металургійна, хімічна, у т.ч. нафтопереробна промисловість, видобування металевих руд, виробництво електроенергії тощо. Особливу тривогу викликає екологічний стан узбережжя Азовського моря в курортній зоні (с. Кирилівка та Алтагірське урочище), де відсутнє водовідведення оздоровчих закладів.

Вже більше 30 років ці зони не мають власних очисних споруд каналізації. Відсутність централізованого водовідведення та елементарних умов у місцях зосередження відпочиваючих призвело вже до значних забруднень прибережної смуги, що може призвести до повної втрати цінного рекреаційного й туристичного ресурсу. У цілому, води Азовського моря на території Запорізької області згідно з комплексною оцінкою класифікуються як брудні. Відсутні прісні води уздовж узбережжя Азовського моря в межах Якимівського і Приазовського районів. Питне водопостачання залишається найгострішою проблемою для басейну Азовського моря як у кількісному, так і в якісному розумінні. Через відсутність джерел питної води в південній частині області, у тому числі в оздоровчих зонах узбережжя Азовського моря, створюється незадовільна епідеміологічна ситуація що ставить під загрозу здоров'я населення та відпочивальників.[33, с. 151]

2.3 SWOT – аналіз підвищення ефективності діяльності на підприємстві

SWOT-аналіз є початковим етапом та основою формування маркетингових стратегій на підприємстві. Також він є проміжною ланкою між формулюванням місії підприємства та визначенням конкретних стратегічних цілей та завдань. Конкретизація цілей і завдань неможлива без отримання чіткої оцінки потенціалу підприємства і ситуації на ринку.

Абревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). Це легкий у використанні інструмент швидкої оцінки стратегічного стану компанії. SWOT-аналіз є широкоvizнаним підходом, що дає змогу здійснити спільне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища. Він є проміжною ланкою між формулюванням місії компанії та визначенням конкретних стратегічних цілей та завдань. Конкретизація цілей і завдань неможлива без отримання чіткої оцінки потенціалу підприємства і ситуації на ринку. SWOT-аналіз має на меті виявлення, визначення і відбір основних пріоритетів, проблем та можливостей, наданих зовнішнім середовищем, в межах якого функціонує компанія, а також безпосередньо пов'язаних з розвитком компанії та її внутрішньою діяльністю.

Застосування методу SWOT дає можливість встановити лінії зв'язку між силою та слабкістю, які притаманні організації, і зовнішніми загрозами та можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії (її сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах). Тому стратегічний баланс, тобто поєднання негативних і позитивних факторів, що впливають на діяльність компанії як ззовні, так і зсередини, допомагає правильно оцінити можливості, які відкриваються перед компанією в майбутньому.

Методологія SWOT передбачає першочергове виявлення сильних та слабких сторін і подальше встановлення між ними взаємозв'язків, які можуть

бути використані для формулювання стратегії організації. Отже, матриця SWOT надає керівникам структуроване інформаційне поле, в межах якого вони можуть стратегічно орієнтуватися і приймати управлінські рішення.

На початковому етапі SWOT-аналізу складається перелік сильних та слабких сторін, а також загроз і можливостей організації, із врахуванням поточної ситуації. По суті матриця SWOT-аналізу є зручним інструментом структурного опису стратегічних характеристик середовища і підприємства. При побудові матриці застосовується так звана дихотомічна процедура, яка використовується в багатьох галузях знань (філософія, математика, соціоніка, інформатика та інші). Тоді елементами матриці є „дихотомічні пари” (пари взаємовиключних ознак), що дає змогу знизити невизначеність (ентропію) взаємодії середовища і системи за рахунок загального опису ситуації.

Сильні сторони – це певні особливості, які надають компанії додаткові можливості. Сильні сторони можуть полягати у навичках, значному досвіді, цінних організаційних ресурсах або конкурентних можливостях, досягненнях, які дають фірмі переваги на ринку (наприклад, якісніший товар, досконала технологія, краще обслуговування клієнтів). Сильні сторони можуть також бути результатом створення альянсу або спільного підприємства з партнером, який має досвід чи потенційні можливості для посилення конкурентоспроможності компанії.

А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд пропонують набір характеристик, за якими можна скласти список сильних сторін організації. До них належать повна компетентність у ключових питаннях, адекватні фінансові ресурси, висока кваліфікація, гарне враження, що склалося від компанії в покупців, добре розуміння споживачів, лідерство на ринку, добре опрацьована функціональна стратегія, можливість одержання економії від масштабу виробництва, вміння уникнути (хоча б деякою мірою) сильного тиску з боку конкурентів, нижчі витрати (перевага за витратами), найефективніша реклама, досвід розроблення нових товарів (наявність інноваційних

здібностей), перевірений менеджмент, великий досвід, кращі можливості виробництва, вищі технологічні навички тощо.

Слабкі сторони – це відсутність чогось важливого для функціонування компанії, або те, що ставить її у несприятливі умови. Величина негативного впливу слабкої сторони на компанію залежить від того, наскільки ця слабкість важлива у конкурентній боротьбі.

Потенційними внутрішніми слабкими сторонами можуть бути відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку, застаріле обладнання, низька прибутковість, брак управлінського таланту і вміння, відсутність певних здібностей і навичок у ключових сферах діяльності, внутрішньовиробничі проблеми, відставання у сфері досліджень і розробок, занадто вузький асортимент продукції, недостатній імідж на ринку, погана збутова мережа, незадовільна організація маркетингової діяльності, нестача коштів на фінансування необхідних змін у стратегії, вища, ніж у головних конкурентів, собівартість продукції та інше.

Коли внутрішні сильні і слабкі сторони компанії виявлені, вони повинні бути ретельно вивчені і оцінені. Деякі сильні сторони компанії важливіші, ніж інші, оскільки вони відіграють важливішу роль у діяльності фірми, у конкурентній боротьбі і формуванні її стратегії. Так само деякі слабкі сторони можуть виявитися фатальними для компанії, тоді як інші не надто важливі або можуть бути легко виправлені.

З погляду формування стратегії сильні сторони компанії важливі, оскільки вони можуть бути використані як основа для створення конкурентної переваги. Якщо сильних сторін недостатньо для того, щоб сформувавши на їх основі успішну стратегію, керівництво компанії має негайно створити базу, на якій дана стратегія могла би бути заснована.

Водночас успішна стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять компанію вразливою, стають на заваді її діяльності або не дають їй використовувати привабливі можливості. У цьому випадку діє принцип: організаційна стратегія повинна повністю враховувати

сильні, слабкі сторони компанії та її конкурентні можливості. Як правило, менеджери повинні засновувати стратегію компанії на тому, що їй вдається найкраще, і уникати стратегій, успіх яких великою мірою залежить від сфер діяльності, у яких компанія є слабкою або її можливості не перевірені.

Під час вивчення зовнішнього середовища стратегічне управління зосереджує увагу на з'ясуванні того, які загрози і можливості воно містить.

Загрози – це труднощі й обмеження, що виникають на шляху організації в майбутньому. Загрозу можуть представляти: поява дешевших технологій, впровадження конкурентом нового або вдосконаленого продукту, вразливість при підвищенні процентних ставок, можливість поглинання крупнішою фірмою, політичні зміни в країні, де компанія має свої філії тощо.

До загроз, як правило, належать такі чинники зовнішнього середовища, як вихід на ринок іноземних конкурентів з нижчими витратами, ріст продажу продуктів-замінників, уповільнення росту ринку, несприятлива зміна курсів іноземних валют або торгової політики іноземних урядів, значна залежність від зниження попиту й етапу життєвого циклу розвитку бізнесу, зростаюча вимогливість покупців та постачальників, зміна потреб і смаків покупців, несприятливі демографічні зміни тощо.

Можливості – це перспективи, що відкриваються для організації у майбутньому. Зокрема, розрізняють такі можливості у діяльності фірми: здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів або виходити на нові ринки або нові сегменти ринку, розширення асортименту продукції з метою задоволення широкого кола потреб клієнтів, здатність використовувати навички і технологічні ноу-хау для випуску нової продукції або нових видів існуючої, зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках, послаблення позицій фірм-конкурентів, можливість швидкого розвитку у зв'язку зі стрімким зростанням попиту на ринку, поява нових технологій та інше.

Після того, як сформовано конкретний список слабких і сильних сторін організації, а також загроз і можливостей, настає етап встановлення зв'язків між ними. Для цього необхідно скласти матрицю SWOT.

Процес заповнення матриці повинен бути виконаний максимально ретельно, оскільки на результат може вплинути навіть послідовність заповнення клітин матриці. На практиці при здійсненні стратегічного аналізу значну роль відіграє суб'єктивний чинник, що привноситься учасниками процесу (директор, фахівці, менеджери) при обговоренні тієї або іншої ситуації. За рахунок впливу даного фактора результат аналізу доповнюється філософією стратегії, яка об'єднує елементи матриці в єдине ціле.

Фактори, які утворюють матрицю SWOT-аналізу, обов'язково перевіряються на предмет наявності ефекту синергії (взаємного впливу), внаслідок чого вони можуть бути або посилені, або послаблені. Наприклад, впровадження нових технологій та автоматизація виробництва призводять до зростання рівня постійних витрат, що, своєю чергою, робить підприємство вразливішим до коливань попиту на продукцію. Або можлива інша ситуація: зростання законодавчої стабільності (позитивний, на перший погляд, фактор) призводить до активізації інвесторів та посилення конкуренції, що може, у кінцевому підсумку, представляти для фірми загрозу, а не можливість.

Необхідно також уникати помилок під час визначення того, що є можливістю, а що – загрозою, оскільки для різних фірм однакові фактори можуть мати протилежний вплив. Так, інфляція у більшості випадків визначається як економічна загроза, але у деяких випадках підприємства (переважно, невиробничої сфери) можуть перетворити цей фактор на сприятливу для себе можливість.

Треба пам'ятати, що можливості і загрози можуть змінювати свою якість. Тобто, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент. Або навпаки, вдало відвернена загроза може відкрити нові можливості, якщо конкуренти не зуміли усунути саме цю загрозу.

Доцільно розглядати можливості, які відкриваються не тільки перед конкретним підприємством, але і перед його конкурентами на відповідному ринку, де працює або збирається працювати компанія. Ці можливості дають змогу розробити програму відповідних дій.

Необхідно також розрізнити сприятливі можливості виду діяльності і компанії. Сприятливі можливості виду діяльності, що домінують або виникають, найбільш підходять компанії, яка має конкурентні переваги або інші можливості для зростання.

При проведенні SWOT-аналізу треба визначити період дослідження: поточний, короткострокова або довгострокова перспектива. При цьому важливо враховувати часовий інтервал, для якого проводиться аналіз. Адже те, що зараз вважається слабкістю підприємства, може дати переваги в майбутньому, і навпаки.

При аналізі поточного періоду вивчаються існуючі переваги і слабкості компанії, поточна ринкова ситуація. При цьому також проводиться прогностична оцінка розвитку ринкової ситуації.

Методику SWOT-аналізу можна умовно розбити на такі кроки:

1. Підбір експертів і формування експертних груп для проведення SWOT-аналізу;
2. Формулювання експертами сильних і слабких сторін, сприятливих можливостей і загроз;
3. Оцінювання експертами;
4. Обробка (зведення) одержаних оцінок;
5. Аналіз одержаних результатів і формулювання стратегій.

Матриця SWOT будується в двох векторах: стан зовнішнього середовища (горизонтальна вісь) і стан внутрішнього середовища (вертикальна вісь). Кожний вектор розбивається на два рівні: можливості і загрози, які були виявлені у зовнішньому середовищі, сила і слабкість потенціалу підприємства. На перетинах окремих складових груп факторів формуються чотири поля (квадранти). Для них характерні певні стратегічні

вказівки, які формулюються на основі взаємозв'язків окремих елементів SWOT і які необхідно враховувати під час розроблення стратегії відповідного типу.

Кожне поле цієї матриці має певні позначення:

- поле СіМ – поєднання сильних сторін і можливостей;
- поле СлМ – поєднання слабких сторін і можливостей;
- поле СіЗ – поєднання сильних сторін і загроз;
- поле СлЗ – поєднання слабких сторін і загроз.

Матрицю SWOT-аналізу наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4. Матриця SWOT-аналізу

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Поле „СіМ”	Поле „СіЗ”
Слабкі сторони	Поле „СлМ”	Поле „СлЗ”

На кожному з цих полів дослідник повинен розглянути всі парні комбінації й виокремити ті, які мають бути враховані під час розроблення стратегії поведінки організації. Відносно тих пар, які потрапили на поле СіМ, розробляють стратегію використання сильних сторін організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі. У цій ситуації фірма повинна вживати активних заходів для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дає змогу виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Для тих пар, що опинилися на полі СлМ, стратегія має бути побудована так, щоб за рахунок наявних можливостей спробувати подолати існуючі в компанії слабкі сторони. У цьому випадку доцільно концентрувати увагу на зниженні рівня витрат і підвищенні конкурентоспроможності продукції, створенні спільних підприємств для активної роботи на перспективному ринку.

Якщо пара знаходиться на полі СіЗ, то стратегія повинна передбачати використання сили організації для усунення загроз. Зокрема, ефективними будуть стратегії, спрямовані на пом'якшення зовнішніх загроз на ринку шляхом диверсифікації (освоєння нових товарів і ринків) та інтеграції бізнесу.

Для пар, розташованих на полі СлЗ, організація повинна виробляти таку стратегію, яка давала б змогу як позбутися слабкості, так і спробувати відвернути існуючу загрозу. У такій ситуації фірма часто вимушена згортати діяльність, тим не менше, керівництву доцільно вжити заходів щодо збереження позиції на ринку. Елементами стратегії у цьому випадку можуть бути перепрофілювання, концентрація на вузькому сегментові ринку, реінвестування коштів в інші сфери, об'єднання з іншою організацією тощо.

SWOT-аналіз може проводитися як за компанією загалом, так і за окремими бізнеснапрямками, ринками, на яких функціонує компанія, а також конкретними товарно-ринковими комбінаціями. Прикладами застосування SWOT-аналізу можуть бути такі сфери:

- продаж: маркетинг, просування, підтримка;
- управління: системи, експертиза, ресурси;
- операції: продуктивність, потужності, процеси;
- продукти: послуги, якість, ціни, особливості, конкурентоспроможність;
- витрати: продуктивність, закупівлі;
- системи: організація, структури.

SWOT-аналіз охоплює різноманітні сфери, зокрема управління, продукти, фінансову стійкість, ринкову позицію, технологію, операції, збут, економічне середовище.

Отже, стратегія фірми ґрунтується на аналізі конкретних сегментів ринку для оцінювання сприятливого проникнення у зазначені сфери, їх використання для зміцнення власних позицій

Успіх при цьому залежить від формального, точного, повного і всебічного опису взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем. Якщо результати проведеного SWOT-аналізу визначають необхідність внесення змін у сформульовану раніше стратегію, то ці зміни враховуються при формулюванні стратегічних цілей.

Якщо при проведенні SWOT-аналізу були виявлені значні відхилення, то необхідно внести відповідні корективи в базову стратегічну орієнтацію і цілі. [21, с. 130]

Отже, SWOT-аналіз – це діагностична процедура оцінки стану компанії та тенденцій її розвитку. Перевагами SWOT-аналізу є систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного управління, визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів, періодична діагностика ринку та ресурсів фірми. Цей метод дає можливість здійснювати аналіз як для всієї організації, так і для окремих підрозділів, товарної лінії або конкретного продукту, а також для порівняння з конкурентами.

Він дозволяє визначити причини ефективної або неефективної роботи компанії на ринку, це стислий аналіз маркетингової інформації. За даними цього аналізу можна оцінити, чи володіє компанія внутрішніми силами і ресурсами, щоб реалізувати наявні можливості і протистояти загрозам, і які внутрішні недоліки вимагають найшвидшого усунення. Після визначення критичних і ключових факторів успіху на основі аналізу формуються основні цілі, розробляються стратегії і розраховуються основні показники.

SWOT-аналіз ТОВ «Vitan travel» наведено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5. SWOT-аналіз ТОВ «Vitan travel»

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на новий ринок 2. Зниження цін на авіа переліт призведе до зниження вартості туру (Основна частина від ціни авіа перельоту) 3. Спрощення візового режиму в країнах (наприклад - в країнах Шенгенської угоди). 4. Збільшення попиту на туристські послуги (збільшення обсягу продажів) 5. Створення унікальних напрямів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Погані економічні, політичні, військові та інші ситуації в країні 2. Зниження рівня цін у фірм - конкурентів 3. Неякісна робота туроператорів і як наслідок - формування негативної думки про туристичні фірми в цілому 4. Коливання курсу валют
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Позитивна репутація фірми серед клієнтів 2. Високий професіоналізм менеджерів при обслуговуванні туристів 3. Місце розташування офісу (знаходиться в центрі міста, поблизу зупинок громадського транспорту) 4. Офіс компанії відповідає останнім тенденціям дизайну, а також оснащений сучасною технікою 5. Наявність сайту в Інтернеті 6. Наявність постійних клієнтів 7. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька популярність туристичної фірми 2. Відсутність автомобільної парковки 3. Близьке розташування з офісами фірм-конкурентів

Сильні сторони підприємства - це те, в чому воно досягло успіхів або якась особливість, що надає додаткові можливості. Наприклад, доступ до унікальних ресурсів, висока кваліфікація персоналу, популярність самої турфірми і так далі.

Слабкі сторони підприємства - це відсутність чогось важливого для функціонування підприємства або те, що фірмі поки не вдається в порівнянні з іншими компаніями і ставить її в несприятливе становище. Наприклад, вузький асортимент товарів і послуг, низький рівень сервісу і так далі.

Можливості - це сприятливі обставини, які підприємство може використовувати для отримання переваги. Наприклад, зростання рівня доходів населення, погіршення позицій конкурентів і так далі. З точки зору

SWOT-аналізу ринкові можливості це тільки ті можливості, які може використовувати конкретне підприємство, а не всі, які існують на ринку.

	Можливості	Загрози
	<p>Вихід на новий ринок</p> <p>Зниження цін на авіа переліт призведе до зниження вартості туру (Основна частина від ціни авіа перельоту)</p> <p>Спрощення візового режиму в країнах (наприклад - в країнах Шенгенської угоди).</p> <p>Збільшення попиту на туристські послуги (збільшення обсягу продажів)</p> <p>Створення унікальних напрямів</p>	<p>Погані економічні, політичні, військові та інші ситуації в країні</p> <p>Зниження рівня цін у фірм - конкурентів</p> <p>Неякісна робота туроператорів і як наслідок - формування негативної думки про туристичні фірми в цілому</p> <p>Коливання курсу валют</p>
Сильні сторони	Поле SO	Поле ST
<p>Позитивна репутація фірми серед клієнтів</p> <p>Високий професіоналізм менеджерів при обслуговуванні туристів</p> <p>Місце розташування офісу (знаходиться в центрі міста, поблизу зупинок громадського транспорту)</p> <p>Офіс компанії відповідає останнім тенденціям дизайну, а також оснащений сучасною технікою</p> <p>Наявність сайту в Інтернеті</p> <p>Наявність постійних клієнтів</p>	<p>1*5; 1*4</p> <p>2*4</p> <p>3*4</p> <p>4*4</p> <p>5*4;5*1</p>	<p>2*3</p> <p>5*3; 5*1; 5*4; 5*2</p>
Слабкі сторони	Поле WO	Поле WT
<p>Низька популярність туристичної фірми</p> <p>Відсутність автомобільної парковки</p> <p>Близьке розташування з офісами фірм-конкурентів</p>	<p>1*4; 1*5</p> <p>2*1; 2*4</p>	<p>1*3</p> <p>2*2; 2*3</p>

Рисунок 3.1 Матриця SWOT-аналізу

Загрози - це події, настання яких може несприятливий вплив на підприємство.

Наприклад, зростання податків, зміна смаків покупців, вихід на ринок нових конкурентів і тому подібне.[49, с.236]

Тепер, після проведення SWOT-аналізу і побудови матриці, комбінації характеристик можна використовувати наступним чином. Комбінації «можливості - сильні сторони» можна використовувати як орієнтири стратегічного розвитку; комбінації «можливості – слабкі сторони» застосовувати для внутрішніх перетворень. Комбінації «загрози - слабкі сторони» розглядаються як обмеження стратегічного розвитку, а «загрози - сильні сторони» - як потенційні стратегічні переваги.

Проаналізувавши і порівнявши показники SWOT-аналізу і фінансовоекономічні показники була обрана наступальна стратегія. Для реалізації запропонованої стратегії потрібно виділити кілька напрямків:

- Наступ на сильні сторони конкурента;
- На слабкі сторони конкурента;
- Багатоплановий наступ.

Наступальна стратегія, також її називають атакуючо, дозволяє мати агресивну і активну позицію фірми на ринку, має на меті розширити ринкову частку і стати більш конкурентоспроможною фірмою, що й необхідно в даний момент ТОВ «Vitan travel».

Висновки до другого розділу

2.1) Структура даної організації є лінійно-функціональною. Цей тип структури найбільш прийнятний для даної організації, оскільки вона є середньою, дистанція влади при цьому мінімальна, що в свою чергу свідчить про чіткій взаємодії між керівниками і підлеглими.;

2.2) Туризм знаходить позиції однієї з найбільш прибуткових галузей економіки. Незважаючи на те, що туризм не створює матеріальні цінності в структурі ВВП, він є однією з бюджетоутворюючих галузей економіки через реалізацію наданих послуг і обслуговування туристів, тому має матеріальний і нематеріальний характер. В Україні характерним для туризму є поступальний, хоча і не стійкий розвиток;

2.3) Сформовано SWOT-аналіз удосконалення ефективності діяльності на малому підприємстві;

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ РИНКУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “VITAN TRAVEL”)

3.1 Механізми підвищення ефективності діяльності на підприємстві туристичного бізнесу

Туризм найбільш суттєво впливає на розвиток політичних, економічних, соціальних, культурних відносин і міжособистісних стосунків у міжнародному масштабі, стає змістом та стилем життя для мільйонів людей. Україна володіє різноманітними туристично-рекреаційними ресурсами, значним потенціалом для розвитку міжнародного туризму, а отже має всі передумови, щоб увійти до найбільш розвинених у туристичному відношенні країн світу. Однак на цьому шляху існує багато проблем як прикладного соціально-економічного, так і науково-методологічного характеру.

З іншого – на туристичному ринку України явно переважає імпорту туризму, що суттєво зменшує його значення для розвитку національної економіки. Крім того, високий ступінь невизначеності ринкової ситуації, політична та міжнародна нестабільність, сезонні коливання попиту на туристичні послуги, посилення конкуренції, обмеженість ресурсів, призводить до виникнення кризових явищ на туристичних підприємствах та підвищення складності їх управління. У цій ситуації значний інтерес для підприємців галузі становить сучасна маркетингова концепція управління, передові методи та форми маркетингового впливу на формування ринкового попиту, конкурентної позиції туристичного підприємства та образу країни як туристичної дестинації. За таких умов ключовим фактором забезпечення

конкуренстоспроможності туристичних підприємств як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку стає дієва система маркетингових комунікацій. Це складний та динамічний процес, який характеризується широким застосуванням різноманітних комунікаційних засобів, появою нових інструментів інформаційного маркетингового впливу. Запорукою успіху туристичної фірми на ринку стає її спроможність оптимально організовувати взаємодію багаточисельних елементів даної системи, визначати найбільш дієві та ефективні види маркетингових інструментів. Оскільки це регулювання має відповідати принципам функціонування ринкового суспільства, державна політика в туризмі має об'єктивно розширювати застосування маркетингових методів управління. Дослідивши зарубіжний досвід маркетингових функцій державних органів управління туризмом, виявлено, що наприклад, в Швейцарії, Іспанії, Німеччині координаційним механізмом регулювання індустрії туризму є маркетингові системи цих країн, їх структурними елементами - носіями маркетингових функцій є центральні і регіональні органи державної влади, національні та регіональні туристичні асоціації, туристичні підприємства. У багатьох країнах світу саме за рахунок туризму виникають нові робочі місця, підтримується високий рівень життя населення, створюються передумови для поліпшення платіжного балансу.

Інтернет - один з самих молодих на даний момент рекламоносителей. Переважна особливість інтернету-реклами складається в легкому впливі на певні вузькі цільові аудиторії, що просто неможливо досягнути при допомозі ширококомовному ЗМІ. Рекламна компанія в Інтернет - це легко керований процес, тобто коректива в інтенсивність показів, фокусування реклами і навіть самі рекламні блоки можна вносити безпосередньо в процесі проведення рекламних заходів. До самої значної особливості інтернет-реклами можна віднести можливість аналізувати ефект заходів в режимі реального часу.

Рекламній кампанії в Інтернет повинно передувати серйозне дослідження на предмет наявності цільових аудиторій.

На основі такого аналізу складається медіа-план, в якому вказується наступна інформація:

- місце розміщення реклами і періодичність її показу;
- формати реклами, що використовуються (графіка, текст);
- текст рекламних модулів;
- передбачуваний ефект від заходів, що плануються.

Що ж додає Інтернет до набору традиційного ЗМІ? У чому значення його присутності в медіа-плані? Передусім, це донесення реклами до активної, інноваційної частини цільової аудиторії. Сам факт просування бренда в Інтернеті працює на імідж: споживачі знають, що саме прогресивні, динамічні, сучасні компанії активно використовують ресурси і інструменти глобальної Мережі.

Нові можливості в області реклами вимагають своєрідного підходу і особливих рішень. Значний вплив на прийняття рішення про використання Інтернет як ще одного інструмента реклами надає дешевизна публікацій в Мережі в порівнянні з друкарським і телевізійним ЗМІ. Наприклад, якщо тиражування буклета може обійтися в сотні доларів, то розміщення сайта може бути і безкоштовним. Інтернет практично не накладає обмежень на обсяг інформації, що надається.

Але головною перевагою розгортання рекламної кампанії в Інтернет є можливість фіксувати дії кожного користувача, автоматично накопичувати ці дані (наприклад, занести в корпоративну базу даних), автоматично їх обробляти і аналізувати їх. Такий підхід дозволяє отримати ефект не тільки від реклами, але і використати отримані дані для різних маркетингових досліджень.

Приблизно в 90% випадків об'єктом реклами в Інтернеті є не товари або послуги, а рекламуючий їх сайт. Від його стану залежить успіх або неуспіх рекламної кампанії. Сайт повинен містити докладну інформацію про

фірму, в зручній відвідувачу формі розказувати про предмет продаж, бути якісно оформленим, враховувати психологію користувача Інтернет.

Web-сайт - це не тільки візитка фірми, але і тонкий маркетинговий інструмент, що дозволяє з'ясувати інтереси цільової аудиторії, зміцнювати імідж фірми, просувати торгову марку, залучати потенційних клієнтів і партнерів. Сайт компанії може використовуватися для реклами, отримання загального уявлення про фірму, розпізнавання бренда, забезпечення зв'язків з широкою публікою, офіційних повідомлень для друку, прямого збуту, підтримки замовника і технічної допомоги. Ключами до успіху в перерахованих напрямках є вдало розроблений сайт і ефективні маркетингові заходи.

Можна виділити три основних способи попадання відвідувачів на Webсайт компанії: він може бути виявлений за допомогою пошукових машин; на сайт можна перейти по гіпертекстових посиланнях; про нього можна дізнатися з інших джерел інформації, в тому числі традиційних (газети, журнали, радіо і т.д.).

Розглянемо схему дій потенційного клієнта на сайті компанії, що його зацікавила. Як правило, клієнт може перервати процес взаємодії з інтернетом-ресурсом в двох ключових точках: після демонстрації йому рекламного блоку (частіше за все банера) і після переходу на сайт фірми-рекламодавця. На першому етапі відповідальність за ефективність лягає виключно на фахівців з реклами. На другому етапі ефективність часто залежить від власника інтернету-ресурсу. Т.ч. інтернет-рекламою прийнято називати тільки перший етап рекламних заходів в Інтернет - етап залучення уваги до ресурсу. Але існує і другий етап, який проводиться на самому інтернеті-ресурсі, його успіх залежить не тільки від активності залучення аудиторії, але і від якості сайта, його відповідності очікуванням цільової аудиторії. Подібні питання знаходяться в компетенції інтернет-маркетологів.

Рекламна кампанія, направлена на сповіщення користувачів Інтернет про web-сервер, може містити наступні заходи:

- реєстрація сервера на пошукових машинах;
- розміщення безкоштовних посилань в каталогах;
- реєстрація на тематичних серверах;
- розміщення посилань на інших серверах;
- публікація на інших серверах матеріалів, вмісних посилання на сервер;
- розміщення платних рекламних оголошень на серверах, що добре відвідуються;
- використання списків розсилки;
- використання імені сервера у всіх видах рекламної продукції компанії;
- використання традиційних видів реклами.

Інтернет є ідеальним засобом для створення реальних інтерактивних систем, необмежених за часом або рекламною площею, що визначає його як ідеальний спосіб створення іміджевої і товарної реклами. При цьому низька вартість аудиторного контакту нарівні з сегментною невизначеністю, яка в іміджевої рекламі не так важлива, визначає Інтернет, як універсального носія для даного вигляду реклами.

На даний момент підприємствам і організаціям можна активно використати наступні види інтернету-послуг:

1. Безкоштовна і платна реєстрація сайту у всіх значущих серверах. Задача рекламодавця - досягти того, щоб його сторінки стояли в перших рядах результатів пошуку за ключовими словами, що мають відношення до його сайту.

1) Контекстний показ реклами.

У цьому випадку рекламодавець "купує" в пошуковій системі певні ключові слова. Наприклад, туристична фірма може купити слова "курорт", "отель", "тур". При здійсненні пошуку, запит якого містити одне з цих ключових слів, користувач, крім посилань на сторінки, побачить відповідну рекламу даної турфірми.

2) Банерна реклама.

Традиційно рекламні заходи в Інтернет асоціюються з баннерами (графічними рекламними блоками). Баннер являє собою прямокутне графічне зображення, що розміщується на сторінці веб-видавця і маючому гіперпосилання на сайт фірми-рекламодавця.

Одним з ефективних рекламних методів є участь в обмінній банерної мережі. Принцип цього типу реклами полягає в тому, що деяка компанія показує на web-сторінках свого сайту банерну рекламу, а натомість отримує покази рекламних блоків на сайтах учасників банерної мережі.

При використанні банерних мереж можна отримати можливість управління показами, за такими параметрами як географія користувача, тематика сайтів для показів, час показів і деяких інших в залежності від механізму і політики банерній мережі. Змінюючи ці настройки можна максимально збільшити ефективність рекламної кампанії і заощадити немало коштів. Т.ч. банеро-обмінні мережі є малобюджетним інструментом інтернету-маркетингу для просування на ринку.

3) PR-методи.

При запуску нової рекламної компанії доцільно розіслати по мережових виданнях прес-реліз, що роз'яснює деякі аспекти компанії і продукту. Якщо дана торгова пропозиція є унікальною, то гарантований широкий резонанс не тільки в мережовій пресі, але в місцях неформального віртуального спілкування (конференції, чати).

4) Direct marketing.

Найбільш ефективним способом реклами є персоніфіковане звернення до споживача. Розсилка рекламних повідомлень певному колу потенційних клієнтів - один з самих ефективних способів поширення рекламної інформації. Даний спосіб дає найбільший відгук. Незважаючи на те, що більшість поштових адрес широко доступна, і створені обширні бази даних для прямої розсилки, здійснювати подібну діяльність неетично. Головне правило - розсилка повинна бути явно санкціонована самим одержувачем. У цьому випадку найкращий спосіб - самостійна ініціатива клієнта.

Доцільно пропонувати підписку на новини компанії відвідувачам корпоративного сайту, поточним клієнтам.

У цей час є одним з найбільш ефективних, але поки способів, що мало використовуються є вірусний маркетинг (безпосередня передача інформації від користувача до користувача).

5) Текстова реклама.

Одним з популярних рекламних носіїв є текстовий блок. Однак текстова реклама поступається банерам в тому плані, що графіка може набагато більш ефективно представляти об'єкт реклами, формувати і просувати імідж.

Анімація баннера привертає увагу і дозволяє за допомогою кадрів обігравати рекламні сюжети (питання-відповідь, проблема-рішення і т.д.). Як правило, текстові блоки частіше за все використовуються при рекламі в поштових розсилках.

До переваг використання реклами в форматі текстового блоку можна віднести низьку вартість розробки і показу, а також упевненість в тому, що можливість побачити текстовий блок є у всіх користувачів Мережі. Наприклад, звичайний банер можуть не побачити користувачі з відключеною графікою і користувачі з встановленим розширенням блокування реклами. Ці два способи часто застосовуються користувачами для прискорення завантаження web-сторінок.

Розглянемо деякі особливості використання можливостей Інтернет для промислових підприємств. Промисловість є областю, для якої задача побудови іміджу практично неможлива без надання технологічної інформації про продукцію, що випускається. Таким чином, головна задача рекламної кампанії виробника може заключатися в залученні фахівців для надання їм технологічної інформації, що підкреслює якість продукції, що просувається.

Одним із способів реалізації даної мети може бути відкриття розділу новин компанії-виробника на сайті або в поштових розсилках, орієнтованих на фахівців даної області. Цей розділ може являти собою дайджест

технологічних новин з посиланням на більш докладну інформацію на сервері виробника. Основна перевага такого способу розміщення інформації заключається в тому, що на відміну від банерів, він не несе рекламного забарвлення. Використовуючи такий спосіб, не треба забувати про своєчасне оновлення такої інформації, тому що в іншому випадку ефект буде зворотній.

Таким чином, можна зробити висновок, що Інтернет-реклама - це комплекс заходів в Мережі, націлених на залучення уваги аудиторії, а також, якими коштами це досягається. Так що не варто замикатися на банерній рекламі, тим більше що інтернет-маркетологи давно помітили: чим менше реклама схожа на рекламу, тим більший первинний ефект досягається при її використанні.

Прийняття рішення про проведення рекламної кампанії з використанням Інтернету, вибір вигляду рекламного впливу є індивідуальним процесом для кожної компанії в залежності від сфери її діяльності, і особливостей продукції, що випускається.

Створення і просування web-сайта компанії.

Ключові етапи розробки веб-сайта:

Визначення цілей Інтернету-проекту. Цей етап надто важливий, оскільки від правильності його виконання буде залежати успіх всієї подальшої роботи.

Збір і аналіз інформації для визначення оптимального шляху досягнення поставлених цілей:

- аналіз потенційної аудиторії;
- аналіз конкурентів;
- аналіз динаміки розвитку;
- аналіз і виявлення Ваших конкурентних переваг.

Розробка ідеї дизайну, заснованої на даних попереднього аналізу і побажаннях Замовника:

- Проектування дизайну.
- Розробка структури сайту.

- Розробка системи навігації.
- Остаточне проектування інтерфейса.
Розробка і остаточне затвердження дизайну відповідно до корпоративного стилю Замовника.
- Верстка макетів дизайну (html-програмування).
- Програмування системи управління сайтом для адміністрування власними силами Замовника або за допомогою співробітників.
- Інтеграція дизайну з системою управління сайтом.
- Тестування і відладка сайта, узгодження з Замовником останніх деталей.
- Навчання співробітників компанії Замовника системі управління сайтом, а також подальші консультації в процесі експлуатації.

Просування сайтів в пошукових системах для будь-якого сайта в мережі якому необхідний потік цільової аудиторії. Однак завжди варто пам'ятати про вартість контакту з цільовою аудиторією - якщо бюджет обмежений варто розрахувати скільки буде коштувати один відвідувач з контекстної реклами і з пошукового просування. Додатково контекстна реклама на сторонніх сайтах.

б) Типи web-сайтов.

Складність і тип Web-сайта знаходяться в прямій залежності від майбутніх задач, що покладаються на цей ресурс. По цьому критерію Web-сайту можна умовно класифікувати по наступних типах:

1.Іміджевий сайт. Якщо Web-сайт несе переважно представницькі функції, то він відноситься до класу іміджевих. У цьому випадку особливо високі вимоги пред'являються до його дизайну, графічному уявленню. У завантажувальній заставці повинна бути представлена фірмова символіка (логотип, назва), що зустрічає відвідувачів сайта і що створює сприятливий імідж компанії. Традиційно в структурі представницького сайта присутні наступні сторінки: «Про компанію» («Портрет компанії»), «Товари і

послуги», «Контакти». При створенні іміджевого сайту рекомендується активно використати мультимедійну спецефекти (анімацію і звук).

2.Інформаційний сайт. До цього типу відносять ресурси практичної спрямованості, на сторінках яких домінує текстова інформація. Ключова вимога до інформаційному сайту швидкість завантаження, чіткість структури і переважно динамічний механізм оновлення. Іншими словами, оновлення інформаційного сайту не повинне вимагати спеціальних знань, власнику досить заповнити бланк-форму, щоб повідомлення поступило на сайт. До інформаційних відноситься більшість сайтів газет і журналів.

3.Електронний магазин. Інформаційно-іміджевий ресурс, забезпечений каталогом товарів і системою формування замовлень («кошик»). Відвідувачі такого сайту можуть оформити замовлення і сплатити його при доставці.

б) Корпоративний ресурс

Цей тип сайту призначений для публікації інформації про компанію і дозволяє вирішувати задачі по інформуванню її клієнтів, дилерів або партнерів.

7) Інтернет каталог (Point of sale).

Цей сайт призначений для рекламування продукції або послуг компанії і передбачає публікацію каталога і прайс-листа товарів і послуг з можливістю здійснити їх замовлення на сайті.

8) Інтернет-магазин.

Цей вигляд сайту призначений для організації продажу товарів або послуг компанії безпосередньо через Інтернет і передбачає використання білінгової системи або системи процесінга пластикових карт.

9) Інформаційний портал.

Цей тип сайту є великим інформаційним ресурсом по певній тематиці і призначений для публікації значних обсягів інформації.

Електронні магазини.

10) Магазин в Інтернеті.

Призначення магазина в Інтернеті співпадає з призначенням його традиційного "колеги". Інтернет магазин повинен продавати товари компанії через Інтернет. Потрібно мати на увазі, що витрати на зміст магазина в Інтернеті можуть порівнятися з витратами на зміст звичайного магазина, однак інтернет магазин володіє рядом беззаперечних переваг. Крім того, витрати на створення і підтримку роботи Інтернет-магазину нижче «традиційних».

Переваги Інтернет магазина:

- не треба шукати "прибуткове місце" - для магазина в Інтернеті всі "місця" однакові магазин в Інтернеті буде працювати навіть під час ремонту;
- інтернет магазин відкритий 24 години в доби \ 365 днів в році;
- не треба містити торгових менеджерів для роботи в залі;
- можна презентувати товар, якого немає на складі;
- магазин в Інтернеті більш орієнтований на цільову аудиторію;
- створення Інтернет магазина дозволяє нескінченно розширювати спектр товарів і послуг в одному «приміщенні»;
- e-commerce: Структура інтернет-магазину.

Типовий варіант інтернету-магазину складається з наступних функціональних частин:

- Каталог товарів.
- Пошукова система.
- Призначений для користувача кошик.
- Реєстраційна форма.
- Форма відправки замовлення.

Каталог товарів. Каталог являє собою складну і багаторівневу структуру даних, яка повинна простим і зрозумілим способом проводити впорядкування товарів. Простіше усього такий каталог представити у вигляді дерева об'єктів, верхній рівень якого складається з списку розділів. Розділи можуть містити підрозділи або посилання на конкретний товар і т.д. Таке

впорядкування просто необхідне для зручного і швидкого пошуку і замовлення товарів.

Пошукова система. Пошукова система є обов'язковим елементом динамічного каталога і реалізовується на стороні сервера. Незважаючи на те, що каталог забезпечує впорядкування і угруповання даних, пошукова система дає користувачу можливість швидкого пошуку інформації, що особливо важливо в тому випадку, коли каталог являє собою досить розгалужену структуру даних з великою кількістю розділів, підрозділів і товарів, користувач погано представляє в якому розділі може знаходитися його товар і чи є він в каталозі взагалі. Пошукова система в деяких випадках дозволяє значно скоротити кількість переходів між сторінками каталога для доступу до інформації яка цікавить.

Особливість реалізації пошуку в Інтернеті полягає в тому, що тут відбувається вибірка всіх записів, які задовольняють умовам запиту. У разі великої вибірки даних виведення пошуку здійснюється посторінково для того, щоб відвідувачам не доводилося довго чекати завантаження всієї вибірки, яке може включати в себе сотні, тисячі і більше записів. Як правило, відвідувачі не переглядають всі сторінки вибірки, обмежуючись двома або трьома. Тому даний механізм пошуку в багатьох випадках працює надто повільно і неефективно. Однак він дозволяє здійснити вибірку однакових товарів від різних постачальників, порівняти їх параметри між собою і вибрати оптимальний варіант.

Призначений для користувача кошик являє собою деякий масив даних, який служить для зберігання замовленого користувачем товару.

Реєстраційна форма. Служить для введення персональних даних користувачів. Надалі ця інформація використовується для їх ідентифікації між сеансами роботи з інтернетом-магазином. Дана інформація може зберігатися як на стороні сервера, так і на стороні клієнта.

Форма відправки замовлення служить для введення контактної інформації замовника і відправки її і замовлення на електронний ящик організації.

3.2 Економічне обґрунтування підвищення ефективності діяльності туристичної фірми «Vitan travel»

Заходи з комплексного плану просування і створення сприятливого іміджу «Vitan travel»:

- доробка наявного сайту (переклад на англійську мову);
- розміщення реклами на зупинках;
- банер;
- реклама в мережі Інтернет;

Фірма «Vitan travel» надає послуги, які дозволяють задовольнити природний інтерес іноземних туристів, познайомитися з способом життя, промисловими пам'ятниками, менталітетом і культурою. Попит на такі послуги практично не обмежений, оскільки лише дуже деякі фірми їх пропонують. Конкурентними перевагами ТОВ «Vitan travel» в сфері туристичних послуг є: новинки туристичних послуг; висока якість послуг, що надаються; індивідуальний контакт з клієнтами; орієнтація на споживача, його запити та побажання; дієва реклама; сприятливі умови для продажу послуг; кваліфікація персоналу, грамотний менеджмент; досвід роботи.[4, с. 326]

Для диверсифікації діяльності туристичної фірми «Vitan travel» шляхом створення нового продукту для іноземних туристів та власних нам знадобляться комп'ютер, первісна реклама, необхідна для просування, так як сайт у туристичної фірми вже є, нам необхідно доопрацювати його на англійською мовою, програмне забезпечення та оборотні кошти,

необхідні. Для розробки та обслуговування даних продуктів пропонується прийняти на роботу додатково: менеджера з внутрішнього туризму і гіда.

Таблиця 3.1. Необхідні капітальні вкладення

Інвестиції	Вартість
Програмне забезпечення	2500
Оборотний капітал:	
ЗП	21 375
Первісна реклама	1200
Доробка сайта	600
Разом	25 675

Для створення і подальшого просування нового продукту знадобляться менеджер з туризму і гід. Так як бухгалтер на підприємстві вже є, він отримує доплату до окладу за ведення нових турів.

Таблиця 3.2. Зарплата персоналу

Посада	Ставка	ПДФО - 18%	ВЗ - 1,5%	Профвн. - 1%	ЄСВ – 22%	Заробітна плата за місяць	Заробітна плата за рік
Менеджер з туризму	8 000	1 440	120	80	1760	11 400	136 800
Гід	7 000	1 260	105	70	1 540	9 975	119 700
Разом	15 000	2 700	225	150	3 300	21 375	256 500

Наступні таблиці відображають змінні витрати турфірми, які залежать від обсягу продажів. Ці витрати можуть залежати від тривалості праці, виду і класу обслуговування, вартості харчування, а також вартості готельного обслуговування, від числа туристів і т. д.

Таблиця 3.3. Калькуляція вартості туру

	Вартість на 1 особу	Вартість на групу(12 осіб)
Транспорт	110	1320
Екскурсія по Запоріжжю	160	1920
Екскурсія на о. Хортиця	180	2 160
\прогулянка на конях (о. Хортиця)	120	1440
Рафтинг-Тур на о. Хортиця	170	2040
Гід	190	2 280
Всього	930	11 170

Таким чином, вартість туру становить 11 170 грн. на групу.

Далі представлені постійні витрати турфірми, що не залежать від обсягу продажів.

Таблиця 3.4. Постійні витрати

Назва	Вартість на місяць	Вартість на рік
Обслуговування сайту	500	6 000
Реклама	1 500	18 000
Оплата праці	21 375	256 500
Кацлерські товари, брошури, візитки	800	9 600
Всього	24 175	290 100

Чисельність іноземних громадян та громадян України, що в'їжджають в Запорізьку область з туристичною метою, за даними звітів Держкомстату, становить 10 250 осіб на рік [15]. За статистикою лише 12% звертаються в туристичні фірми з метою організації відпочинку, що становить 1230 осіб. Провівши аналіз сайтів фірм-конкурентів, можна припустити, що на початковому етапі фірма займе 9 % частки ринку. Отже, до нас звернуться 111 осіб на рік. Так як ми тільки починаємо просування наших турів, то в перший рік кількість туристів, які звернулися до нас, буде меншою.

Таблиця 3.5. Планований обсяг продажів

Назва	Ціна за тур	Запланований об'єм продаж за рік	Виручка за рік
Тури Запорізької області	11 170	90	1 005 300

Таблиця 3.6. Зведена таблиця по роках реалізації проекту

	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Первон Інвестиції	25 675	-	-
Загальні витрати	572 275	595 166	618 972,64
Кількість клієнтів	105	108	112
Ціна туру	11 170	11 616,8	12 081,48
Податок на прибуток (18%)	180 954	188 192,16	195 719,85
Виручка	1 005 300	1 045 512	1 087 332,48

За прогнозами НБУ, інфляція в наступні роки становитиме 4-5 %, отже, загальні витрати і ціна на тури збільшаться на рівень інфляції.

Об'єктивність та всебічність оцінки ефективності інвестицій в значною мірою визначаються використанням сучасних методів. Розрахуємо основні показники оцінки ефективності інвестиційних проектів.

Для розрахунку дисконтованих показників необхідний облік ставки дисконтування.

Розрахуємо ставку дисконтування за допомогою формули Фішера:

$$(1+r)=(1+r_m)*(1+j)*(1+R) \quad (3.1)$$

де r - ставка дисконтування,

r_m - мінімальна реальна прибутковість;

j - рівень інфляції;

R - ризикова премія.[46, с.147]

За мінімальну реальну прибутковість візьмемо ставку рефінансування, яка на сьогоднішній день становить 13,50 %;

Річний рівень інфляції в Україні за даними на 2019 становить 4 % (дата звернення 26.12.2019);

За рівень ризику проекту приймемо 5%.

$$1+r=(1+0,135)*(1+0,04)*(1+0,05)$$

$$1+r=1,24$$

$$r=0,24$$

Отже, ставка дисконтування становить 24 %.

У таблиці 3.7 представлений розрахунок грошового потоку.

Таблиця 3.7. Розрахунок грошового потоку

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Капітальні вкладення	25 675	-	-
Обсяг реалізації	1 005 300	1 045 512	1 087 332
Собівартість	572 275	595 166	618 973
Податок	180 954	188 192	195 720
CF,	252 071	262 154	272 639

Розрахуємо чистий дисконтований дохід за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t} \quad (3.2)$$

де NPV - чистий дисконтований дохід;

CF_t - грошовий потік за t -й період;

I_t - сумарні наведені інвестиційні витрати;

T - горизонт планування.

$$NPV = \left(\frac{252\,071}{(1+0,24)^1} + \frac{262\,154}{(1+0,24)^2} + \frac{272\,639}{(1+0,24)^3} \right) - 25\,675 = 491\,098 \text{ грн.}$$

Таким чином, чистий дисконтований дохід складає 491 098 грн.

Дисконтований індекс прибутковості (DPI) характеризує дохід на одиницю інвестиційних витрат і розраховується як відношення дисконтованих доходів за проектом до поточної вартості інвестицій. [48, с.404]

Дисконтований індекс прибутковості (DPI) розрахуємо за формулою:

$$DPI = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}} \quad (3.3)$$

$$DPI = \frac{\frac{252\,071}{(1+0,24)^1} + \frac{262\,154}{(1+0,24)^2} + \frac{272\,639}{(1+0,24)^3}}{25\,675} = 20,12 \text{ грн.}$$

Таким чином, на кожну гривню витрат, підприємство отримає 20,12 г гривень доходу.

Дисконтований термін окупності (DBP) - період, після закінчення якого початкові інвестиції покриваються дисконтованими доходами від здійснення проекту.

$$DBP = t, \text{ починаючи з якого } \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} > \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}$$

$$DBP = \frac{786\,864}{(1+0,24)} = 634\,567 \text{ грн}$$

Дисконтований дохід за перший рік вже більше, ніж початкові інвестиції. Отже, DBP = 1.

Таким чином, так як знайдені показники відповідають нормам, проект є економічно ефективний

3.3 Практичні рекомендації підвищення ефективності діяльності туристичної фірми

Туризм є однією з галузей національної економіки, яка найбільш динамічно розвивається в сучасних умовах, інтегрує з багатьма іншими галузями й сферами завдяки специфіці своєї діяльності та позитивно впливає на них. За умов висхідного розвитку туристична діяльність може стати важливою бюджетоформуючою галуззю для держави, а на міжнародному ринку - створити позитивний імідж та забезпечити конкурентоспроможність.

Однак результативність діяльності туристичних підприємств залежить від великої кількості чинників, які позитивно або негативно впливають на них, загалом формуючи достатньо ризикове бізнес-середовище. У підсумку туристичне підприємство буде або ефективним на ринку туристичних послуг, або неефективним.

Це зумовлює необхідність дослідження ефективності діяльності туристичних підприємств на ринку туристичних послуг України задля забезпечення достатнього позитивного ефекту від провадження туристичної діяльності та пошуку шляхів його підвищення.

Водночас попри всю актуальність ефективності господарської діяльності будь-якого підприємства чіткої, регламентованої системи показників із заданими кількісними значеннями їх параметрів, придатних для оцінки ефективності діяльності підприємств різних видів економічної діяльності, форм власності, розмірів та цілей діяльності, не існує, тому під час дослідження ефективності діяльності туристичних підприємств України

будемо опиратися на економічну ефективність як інструмент управління економікою підприємства в умовах конкуренції та підвищеного ризику.

При цьому управління ефективністю діяльності підприємства необхідно розглядати як «систему, яка складається з певної кількості складних елементів, а досягти успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складників, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління ефективністю діяльності підприємства».

Саме комплексний підхід до визначення економічної ефективності підприємства буде доречним під час її розгляду в туристичному бізнесі, адже туризм знаходиться на перетині багатьох наук: економіки, історії, географії, архітектури, медицини, культури, спорту та ін. А тому вважаємо, що ефективність туристичної сфери не можна обмежити лише рамками економічних понять – це комплексне інтегроване поняття, хоча визначальною будемо вважати економіку.

Разом із тим індустрія туризму функціонує як міжгалузевий комплекс із налагодженими зв'язками майже з усіма державними управліннями та службами: з правовою (охоплює законодавчу та нормативну базу, митну та консульську служби), фінансово-економічною (системи оподаткування і страхування, фінансові взаємовідносини), кадровою (підготовка кадрів для туризму, наукові дослідження тощо). Елементи туристичної системи також тісно пов'язані між собою: багато виробників туристичного продукту вертикально або горизонтально залучені до діяльності один одного. Все це змушує розглядати туризм як високоінтегровану послугу, підвищення ефективності якої можна досягти шляхом застосування управлінських, виробничих та інформаційних технологій в організації та управлінні.

Також на ефективність діяльності туристичних підприємств безпосередньо впливає і соціальний аспект: добробут населення, його психологічний стан, культура споживання туристичних послуг тощо. Це все надзвичайно утруднює можливість досягнення позитивного ефекту

діяльності підприємств туристичної індустрії та вимагає розроблення особливої методології визначення ефективності, відмінної від виробничих підприємств інших напрямів економічної діяльності.

Зазвичай економічну ефективність підприємства відображають через низку вартісних показників, що характеризують проміжні та кінцеві результати діяльності: обсяг наданих послуг, обсяг прибутку, рентабельність, економію ресурсів, темп зростання продуктивності праці тощо.

Однак специфіка туристичної індустрії вимагає особливих показників, які б підходили для розрахунку економічної ефективності діяльності саме туристичних підприємств та характеризували її, тому, ґрунтуючись на характерних особливостях діяльності туристичних підприємств на ринку туристичних послуг, сформуємо систему показників розрахунку ефективності їхньої діяльності, до якої належать: кількість туристів, що отримали послуги від суб'єктів туристичної діяльності; витрати на одного туриста; обсяг доходу та чистий прибуток від реалізації турпродукту; рентабельність туристичної діяльності; кількість зайнятих у туристичній індустрії; обсяг залучених інвестицій у туристичну сферу тощо.

Зважаючи на високу інтегрованість туристичних підприємств під час виробництва турпродукту та високу залежність від зовнішнього середовища (чинників), бажане підвищення ефективності діяльності для кожного туристичного підприємства можна буде досягнути лише за чітко узгодженої роботи всіх взаємозалежних підприємств туристичної індустрії. Окрім того, важливими умовами ефективного функціонування туристичних підприємств мають стати висока мобільність і свобода в ухваленні рішень та під час внесення змін у планові програми залежно від стану ринку.

Для того щоб удосконалити управління туристичної фірми необхідно провести ряд заходів :

- удосконалити базу даних про попит населення, що збільшить кількість потенційних клієнтів;

- для вдосконалення в договорах з клієнтами повинні бути прописані всі пункти, які задовольнять клієнта згідно з оплати, що дозволить фірмі і клієнту більш впевнено себе почувати;
- провести стажування персоналу з метою підвищення кваліфікації в сфері послуг туристичного бізнесу;
- працювати над підвищенням репутації фірми;
- необхідно розширювати спектр послуг.

В теперішній час відбулося насичення ринку туристичних послуг, з'явилася потреба в екологічному туристичному відпочинку. Розвиток вітчизняної, курортно-туристичної сфери стає більш ефективною. Важливе значення має зростаючий попит на відпочинок і лікування саме в Україні. Пов'язано це, з деяким скороченням попиту на закордонні курорти в зв'язку з фінансовими проблемами.[56, с.214]

Згідно програмам з розвитку індустрії та інфраструктури відпочинку, планується створити курорти різноманітного лікувального профілю, на територіях яких буде можливий розвиток багатьох видів туризму.

Такого роду курортно-туристичні об'єкти заплановані, перш за все в Бердянському районі. Пріоритет обумовлений, зокрема, наявністю численних можливостей для екологічного туризму, включаючи організацію промислових (тобто риболовно-мисливських) турів в поєднанні з використанням відпочиваючими унікальних за своїми властивостями місцевих мінеральних вод і лікувальних грязей.

У більш широкому контексті, високий рівень екологічної ефективності, точніше - корисності туризму і відпочинку стає чи не головною лінією комплексного розвитку цієї галузі.

З метою поліпшення позицій на ринку туристичних послуг Запоріжжя та області, підвищення обсягів реалізації та прибутку, поліпшення

фінансового становища фірми, розробити новий туристичний продукт, орієнтований як на іноземних, так і на вітчизняних споживачів.[60 , с. 74]

Висновки до третього розділу

3.1) Інформаційно-технічний прогрес, на сьогодні, є не тільки одним з головних факторів забезпечення ефективного функціонування маркетингового ринку, але й найважливішою умовою процесу його стійкого розвитку. Тому інформаційним технологіям, які завдяки своїм унікальним властивостям сприяють динамічному розвитку всіх секторів ринку, має бути приділена пріоритетна увага;

3.2) Для диверсифікації діяльності туристичної фірми «Vitan travel» шляхом створення нового продукту для іноземних туристів та власних нам знадобляться комп'ютер, первісна реклама, необхідна для просування, так як сайт у туристичної фірми вже є, нам необхідно доопрацювати його на англійською мовою, програмне забезпечення та оборотні кошти, необхідні. Для розробки та обслуговування даних продуктів пропонується прийняти на роботу додатково: менеджера з внутрішнього туризму і гіда;

3.3) Для того щоб удосконалити управління туристичної фірми необхідно провести ряд заходів: удосконалити базу даних про попит населення, розширити спектр послуг, провести стажування персоналу.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи методи про форми розрахунку ефективності діяльності підприємств індустрії туризму впливає, що ключовим ланкою у вирішенні проблем галузі, відправною точкою розвитку вітчизняної індустрії туризму в умовах ринкових відносин є ефективне функціонування підприємств, що займаються туристською діяльністю. Висока ефективність необхідна для виживання і процвітання туристської фірми, що знаходиться в умовах жорсткої конкуренції.

Отриманий успіх дозволяє туристській фірмі отримати дохід, необхідний для того, щоб оплатити кредити, винагородити персонал і отримати прибуток, що задовольняє власників та інвесторів. Окрему туристську фірму можна розглядати як модель системи, яка вимагає вкладень і потім дає бажаний результат на виході.

В результаті проведеного дослідження вирішені важливі наукові завдання розробки науково-методичних основ і практичних рекомендацій щодо підвищення діяльності на малому підприємстві в умовах ринку.

Основні висновки і результат, отримані в ході досліджень, полягають в наступному:

1. Методологія (гр. *tethodos* — спосіб, метод і *logos* — наука, знання) — вчення про правила мислення при створенні теорії науки. Методологію розглядають як вчення про науковий метод пізнання або як систему наукових принципів, на основі яких базується дослідження і здійснюється вибір сукупності пізнавальних засобів, методів, прийомів дослідження;
2. Управління ефективністю діяльності підприємств – це набір управлінських процесів (планування, організації, контролю і аналізу), які дозволяють визначити стратегічні цілі та потім оцінювати і управляти діяльністю підприємства щодо досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів та забезпеченні безперервності

і стійкості процесу підвищення ефективності підприємства. Воно охоплює весь спектр завдань в області стратегічного, фінансового, маркетингового та операційного управління підприємство;

3. Світовий досвід демонструє що малий бізнес є елементом ринкового господарства та рушієм економічного розвитку. Цей сектор економіки значною мірою визначає темпи зростання, структурні, якісні, кількісні ознаки і характеристики національного валового продукту. Мале підприємництво вже десятиліттями демонструє позитивні показники динаміки в економічно розвинутих країнах, створюючи передумови для підвищення рівня зайнятості, не зважаючи навіть на процеси автоматизації;

4. Структура даної організації є лінійно-функціональною. Цей тип структури найбільш прийнятний для даної організації, оскільки вона є середньою, дистанція влади при цьому мінімальна, що в свою чергу свідчить про чіткій взаємодії між керівниками і підлеглими;

5. Туризм знаходить позиції однієї з найбільш прибуткових галузей економіки. Незважаючи на те, що туризм не створює матеріальні цінності в структурі ВВП, він є однією з бюджетоутворюючих галузей економіки через реалізацію наданих послуг і обслуговування туристів, тому має матеріальний і нематеріальний характер. В Україні характерним для туризму є поступальний, хоча і не стійкий розвиток;

6. Сформувано SWOT-аналіз удосконалення ефективності діяльності на малому підприємстві;

7. Інформаційно-технічний прогрес, на сьогодні, є не тільки одним з головних факторів забезпечення ефективного функціонування маркетингового ринку, але й найважливішою умовою процесу його стійкого розвитку. Тому інформаційним технологіям, які завдяки своїм унікальним властивостям сприяють динамічному розвитку всіх секторів ринку, має бути приділена пріоритетна увага;

8. Інформаційно-технічний прогрес, на сьогодні, є не тільки одним з головних факторів забезпечення ефективного функціонування

маркетингового ринку, але й найважливішою умовою процесу його стійкого розвитку. Тому інформаційним технологіям, які завдяки своїм унікальним властивостям сприяють динамічному розвитку всіх секторів ринку, має бути приділена пріоритетна увага;

9. Для того щоб удосконалити управління туристичної фірми необхідно провести ряд заходів: удосконалити базу даних про попит населення, розширити спектр послуг, провести стажування персоналу..

Для поліпшення і підвищення ефективності діяльності компанії, а також з метою підвищення якості та оптимальності пропонованих послуг, пропонується використання поетапного її планування та відбору.

Метою поетапного моделювання ідей є найбільш повне встановлення і визначення варіантів оптимальних позицій розглянутих компанією для підвищення ефективності діяльності.

В даний час з'явилася гостра необхідність в організації власних туристських продуктів, оскільки в умовах кризи, кризи в індустрії туризму, виживання компанії можливо тільки за рахунок підвищення ефективності діяльності за рахунок власних стратегічних підходів до її вдосконалення. Для реалізації сформованої стратегії з підвищення ефективності діяльності компанії запропоновано зробити ефективну рекламу.

Проектна мета – стати основним провайдером послуг у місті Запоріжжя. Для реалізації проекту з відкриття представництва компанії було проведено структурування постановки завдань для побудови проекту та реалізації проекту.

Результативність та успішність, проекту з відкриття додаткового офісу, обґрунтована результатами проведеного аналізу по сегментації ринку туристських послуг і дослідження цільового ринку реалізації. Незважаючи на ризики, супутні відкриттю Представництва, особливо працюючого не по франшизі і не використовує відомих марок в назві, завдяки злагодженій роботі колективу, що володіє високим професіоналізмом представляється доцільним відкрити представництво, тим самим підвищити ефективність

діяльності компанії. Аналіз пропонованого проекту показав високу його ефективність і вихід на планові показники вже в перший рік діяльності, що дозволяє зробити висновок, що проект є інвестиційно-привабливим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1) Воронкова В. Г., Максименюк М. Ю. Адміністративний менеджмент : навчально-метод. посібник ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА. 2016. 147 с.
- 2) Ажажа М.А. Інвестиції в освіту як фактор інтелектуального прогресу. *Соціальна перспектива і регіональний розвиток*. Запоріжжя: ТОВ «КСК-Альянс». 2007. С. 37-40.
- 3) Ажажа М.А. Інноваційний потенціал як фактор інтелектуалізації економіки в умовах глобалізації. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Том 2. Вип.1.С.49-52.
- 4) Ажажа М.А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації. Видавництво Національного університету" Львівська політехніка". *Управління персоналом: навч. посіб.* Донецьк: Дон ДУЕТ. 2008. 340 с.
- 5) Ажажа М.А. Теоретико-методологічні засади концепції людського капіталу. *Ефективність сучасного менеджменту організації: зб. наук. праць*. Х.: ХІМБ. 2006. С.267-271.
- 6) Бакурова А.В., Диденко А.В. Основные проблемы туристической отрасли. URL: http://tour/ib.net/stti_ukr/bakurova.htm. (дата звернення: 10.12.2019).
- 7) Балабанова Л.В., Сардак О.В. *Управління персоналом: навч. посіб.* Донецьк: Дон ДУЕТ. 2006. 340 с.
- 8) Бикова В.Г. Оцінка та планування фінансово-економічного потенціалу підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : «Економіка та управління підприємствами». Дніпропетровськ, 2006. 20 с.
- 9) Волинець Т. Шляхи і перспективи розвитку туристичних компаній. Матеріали I наукової міжнародної конференції в честь докт. екон. наук,

- проф. Шкітін М.І. «Управлінські науки в сучасному світі» Київський національний лінгвістичний університет. 2014. 243 с.
- 10) Воронкова В. Г., Ажажа М. А. Маркетинговий менеджмент : Навч.-метод. посібник для спец. ЗДІА спец. 7.050201 "МОе" ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2008. 83 с.
 - 11) Воронкова В.Г. Административная деятельность как объект саморефлексии руководителя. Гілея. Історичні науки. Філософські науки. *Політичні науки: науковий вісник. Збірник наукових праць*. Київ: Вид-во УАН ТОВ "НВП "ВІР", 2015. Вип.100. С.91-97.
 - 12) Воронкова В.Г. Менеджмент у державних організаціях: навч. посібник. К.: Професіонал, 2004. 256 с.
 - 13) Воронкова В.Г. Развитие науки та виробництва в контексті інноваційно-інвестиційної парадигми. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2006. Вип.27. С.12-21.
 - 14) Воронкова В.Г. Роль держави в суспільстві, що змінюється, та її вплив на становлення сталого розвитку. Збірник наукових праць. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя: ЗДІА. Вип. 26. 2006.
 - 15) Воронкова В.Г. Управление как единый социальный организм. *Нова парадигма: альманах наукових праць*.1999. Вип.10. С.8 -19.
 - 16) Воронкова В.Г. Філософія глобалізації: соціоантропологічні, соціоекономічні та соціокультурні виміри: монографія. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2010. 272 с.
 - 17) Воронкова В.Г. Філософія розвитку сучасного суспільства: теоретико-методологічний контекст: монографія. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2012. 262 с.
 - 18) Воронкова В.Г., Андрюкайтене Регіна, Максименюк М.Ю. Нікітенко В.О. Формування концепції гуманістичного менеджменту та її вплив на розвиток людського потенціалу в умовах глобалізації та євроінтеграції.

Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії.
Запоріжжя, 2016. Вип. 65. С. 13-26.

- 19) Воронкова В.Г., Кириєнко С.І., Ажажа М.А., Гук А.С. *Методологія та організація наукових досліджень. Навчально – методичний посібник для магістрів ЗДІА денної та заочної форм навчання зі спеціальності 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування».* Запоріжжя, 2015. 94с.
- 20) Воронкова В.Г., Романенко Т.П., Андрюкайтене Регіна. *Концепція розвитку проектно-орієнтованого бізнесу в умовах цифрової трансформації до smart-суспільства. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2016. Вип.67. С. 13-27.
- 21) Воронкова В.Г.,Максименюк М.Ю. *Саморозгортання організації як складної ієрархічної системи в умовах стохастичності інформаційного суспільства* Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки: науковий вісник: збірник наукових праць. Київ: Вид-во УАН ТОВ "НВП "ВІР", 2016. Вип.111. С. 143-148.
- 22) Воронкова, В. Г. *Формування концепції ноосферно-інформаційно-інноваційного розвитку адміністративного нооменеджменту у сучасну епоху. Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії.* Запоріжжя, 2017. Вип. 69 (2017). С. 44 – 50.
- 23) Гончарук А.Г. *Методологические основы оценки и управления эффективностью предприятия : монография.* Одесса: Астропринт, 2008. 288 с.
- 24) Державна служба статистики URL: [http:// www.ukrstat.gov.ua/operativ/tyr/tyr u/vigw](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/tyr/tyr_u/vigw). (дата звернення: 10.12.2019).
- 25) Донець О. Б. *Кредитування малого і середнього бізнесу: дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.08. «Гроші, фінанси і кредит»;* Університет Державної фіскальної служби України, Ірпінь, 2017. 259 с.
- 26) Квасниця О.В. *Фінансовий механізм забезпечення розвитку малих підприємств в Україні. Світ фінансів.* 2014. 71 с.

- 27) Колісніченко П.Т. Стан і тенденції розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2017. № 11. 85 с.
- 28) Колот А. М., Грішнова О.О. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник.К.: КНЕУ, 2009. 711 с.
- 29) Косянчук Т.Ф. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. *Економічні науки*. 2014. № 3. с. 113–116
- 30) Кудренко Н.В. Теоретико-методичні підходи до оцінювання економічної ефективності функціонування підприємств. *Економіка*. 2014. № 24. с. 61–67.
- 31) Кузьмін О.Є. Економічна ефективність використання основних засобів підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20(9). 245 с.
- 32) Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник. К.: Академ - видав., 2003. 416 с.
- 33) Максименюк М.Ю. Організації як об'єкт публічного адміністрування: теоретико-методологічні виміри. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: Запоріжжя: Вид-во ЗДІА*, 2015. Вип. 63. С. 234-248.
- 34) Максименюк М.Ю., Нікітенко В.О. Інформаційно-комунікативне суспільство як різновид складної соціальної системи і взаємодії. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: Запоріжжя: Вид-во ЗДІА*, 2016. Вип. 66. С. 266-278.
- 35) Марченко О.А. БІЗНЕС – НАВІГАТОР. Науково-виробничий журнал. №1(36), 2015. 199 с.
- 36) Мельник Ю.О. Функціональний підхід та управління ефективності діяльності підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. Вип. 189, Т.3. 660 с.
- 37) Монастирський Г. Л. Теорія організації: навч. посіб. К.: Знання, 2008. 319 с.

- 38) Морщенок Т.С., Біляк О.М. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». URL: http://zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_2016_1_7.pdf. (дата звернення: 10.12.2019).
- 39) Олексенко Р. Людина в умовах інформаційного суспільства як об'єкт соціально-економічної рефлексії. *Становлення і розвиток інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави*. 2017. С.59-62.
- 40) Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. К. : «Кондор», 2003. 556 с.
- 41) Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.12.2019)
- 42) Офіційний сайт туристичної фірми “Vitan Travel”. URL: www.vitantravel.com (дата звернення: 10.12.2019)
- 43) Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні / Матеріали X міжнародного бізнесфоруму (Київ, 21 березня 2017 року). URL: http://www.uintei.kiev.ua/viewpage.php?page_id=446. (дата звернення: 24.10.2019)
- 44) Рзаєв Г. Характеристики конкурентоспроможності підприємства та напрями її оцінки. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2011. № 5. Т. 2. 171 с.
- 45) Сеницына Т. А. Оценка эффективности системы управления промышленным предприятием. Одесса: ОГЭУ, 2004. 187 с.
- 46) Скрипко Т. О. Інноваційний менеджмент: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Знання, 2009. 385 с.
- 47) Соснін О. В., Воронкова В. Г., Ажажа М. А. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри): навчальний посібник. Запоріжжя: Дике поле, 2016. 356 с.

- 48) Соснін О.В., Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Максименюк М.Ю. Інформаційно-комунікативний менеджмент: зарубіжний та вітчизняний досвід: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 256 с.
- 49) Сугоняко Д.О. Інноваційна та інвестиційна діяльність суб'єктів малого і мікропідприємництва // *Інвестиційно-інноваційні засади розвитку національної економіки в ринкових умовах: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 24-25 квітня 2015 року*, Ред. кол.: Лендел М. А. (гол. ред.) та ін. Ужгород-Мукачеве: Вид-во «Карпатська вежа». с. 101-103.
- 50) Суслов А.П. Ділова комунікація в умовах інформаційного суспільства. *Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах. Матеріали XXII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Том IV. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С. 342*
- 51) Суслов А.П. Напрями підвищення ефективності діяльності малого підприємства в умовах динаміки ринку та інформаційного суспільства. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2019» Том V. Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 019. С. 298*
- 52) Суслов А.П. Негативні наслідки існування тіньового сектору в Україні. *Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах. Матеріали XX науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Том IV. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. С. 95*
- 53) Суслов А.П. Організація як інструмент управління в умовах інформаційного суспільства. *Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах. Матеріали XXIII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Том IV. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С.101*
- 54) Суслов А.П. Удосконалення механізму внутрішньофірмового планування в умовах ринку. *Проблеми економічного розвитку у*

- сучасних умовах. Матеріали ХХІІІ науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Том ІV. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С.114*
- 55) Суслов А.П., Мироненко О.В. Інтернет як глобальна тенденція розвитку мережевого суспільства та інформаціоналізму. *Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах. Матеріали ХХІІІ науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Том ІV. Запоріж. держ. інж. акад. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С.97*
- 56) Томнюк Т.Л. Напрями підвищення ефективності державного регулювання підприємницької діяльності в Україні. Економічний дискурс. *Міжнародний науковий журнал. 2016. Випуск 4. 61 с.*
- 57) Управління підприємством в умовах ринку: теоретичні та практичні аспекти : монографія / За заг. ред. д. е. н. проф. Л.В. Соколової. Х. : ТОВ «Компанія СМІТ», 2011. 312 с.
- 58) Федулова Л.І., Сокирник І.В., Стадник В.В. Менеджмент організацій: Підручник / за редакцією Л.І. Федулової. К.: Либідь, 2004. 448 с.
- 59) Фурсін О.О. Формування моделі стійкого економічного розвитку в умовах конкурентоспроможності. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2008. Вип.33. С.223-230*
- 60) Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання. Ч.ІІ : планування, контроль витрат. Управління адміністративними витратами, витратами на збут продукції, оборотними коштами, основними фондами і нематеріальними активами. Управління зниженням витрат : монографія / 2-ге вид., стер. Харків: ІНЖЕК, 2007. 360 с.
- 61) Череп А.В., Абліцова Т.С. Розвиток сучасного маркетингу та вимоги до нього. *Вісник Хмельницького національного університету. 2009. №1. С.202-205.*

- 62) Череп А.В., Кириченко Л.А. Проблеми визначення фінансового стану підприємств в умовах фінансової кризи. Держава та регіони, 2008. №6. С.233-236.
- 63) Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія. Харків: ХДУХТ, 2012. 210 с.
- 64) Чуй І.Р. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі: Навчальний посібник. Львів: ЛКА, 2015. 264с.
- 65) Шляга О.В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства URL: - http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf. (дата звернення: 01.12.2019)
- 66) Юрген Аппело. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. пер. з англ.. Г.Якуовська. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 432 с.
- 67) Яценко О. І., “Економічні та соціальні аспекти оцінки ефективності”. *Науковий вісник НЛТУ України*, №18.6, 2008. 213 с.