

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління економічною ефективністю діяльності туристичного підприємства»

Студента 2 курсу, 4 групи,
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Туристичний та
курортно-рекреаційний менеджмент»

Коваленка Сергія
Сергійовича

(підпис)

Науковий керівник
д.е.н., доцент

Роскладка Наталія
Олександрівна

(підпис)

Гарант освітньої програми
д.е.н., доцент

Роскладка Наталія
Олександрівна

(підпис)

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Економічна ефективність діяльності туристичного підприємства як об’єкт наукового дослідження.....	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності діяльності туристичного підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «ТУРИСТИЧНИЙ ЛІДЕР», М. КИЇВ	23
2.1. Характеристика діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер».....	23
2.2. Оцінка системи управління економічною ефективністю діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер».....	30
2.3 Аналіз впливу чинників на систему управління економічною ефективністю діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер».....	36
Висновки до розділу 2.....	40
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «ТУРИСТИЧНИЙ ЛІДЕР», М. КИЇВ	42
3.1. Розроблення стратегії управління економічною ефективністю діяльності туристичного оператора.....	42
3.2. Обґрунтування ефективності розробленої стратегії	49
Висновки до розділу 3.....	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62
ДОДАТКИ	68

ВСТУП

Актуальність теми. Динамічні зміни зовнішнього середовища, його турбулентність вимагають постійного розвитку та вдосконалення системи управління діяльністю туристичного підприємства, розробки нових прогресивних методів і механізмів, здатних зменшити вплив негативних факторів на загальні показники діяльності туристичного підприємства. У таких умовах висувуються нові вимоги до формування механізму управління економічною ефективністю діяльності туристичного підприємства, ефективність функціонування якого має забезпечуватися як під впливом удосконалення організації процесу надання послуг, праці та управління, так і спроможністю його пристосування до сучасних умов господарювання.

У зв'язку з цим виникає необхідність у науково обґрунтованому підході до вдосконалення системи управління економічною ефективністю діяльності туристичних підприємств з урахуванням їх внутрішніх особливостей і динамічності зовнішнього середовища.

Огляд останніх джерел, досліджень та публікацій. Істотний внесок у розвиток теорії та практики оцінки економічної ефективності діяльності підприємства зробили А.Ф. Аксененко, З.В. Атлас, А.Х. Бенуні, Т.Г. Бень, І.О. Бланк, О.Д. Василик, І.Я. Кац, О.Л. Лордкипанідзе, В.В. Новожилов, П.Я. Октябрьський, А.М. Омаров, Р.М. Петухов, В.С. Сінавіна, Г. Форбріг, Т.С. Хачатуров, М.Г. Чумаченко та ін. Однак питання підвищення економічної ефективності діяльності туристичних підприємств залишаються дискусійними.

Метою роботи є розроблення теоретико–методичних та прикладних засад управління економічною ефективністю діяльності туристичного підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформульовано та вирішено такі **завдання**:

- визначити сутність економічної ефективності діяльності туристичного підприємства як об'єкта наукового дослідження;

- обґрунтувати до оцінювання економічної ефективності діяльності туристичного підприємства;
- надати характеристику господарської діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер»;
- оцінити систему управління економічною ефективністю діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер»;
- проаналізувати вплив чинників на систему управління економічною ефективністю діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер»;
- розробити стратегію управління економічною ефективністю діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер»;
- обґрунтувати ефективність розробленої стратегії.

Об’єктом дослідження є процес управління економічною ефективністю діяльності туристичного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління економічною ефективністю діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер», м. Київ.

Методи дослідження. У процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні методів індукції, дедукції, аналізу та синтезу. Спеціальні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко-статистичні та графічні процедури аналізу.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, дані статистичної та фінансової звітності ТОВ «Туристичний Лідер», наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем управління ефективністю діяльності туристичних підприємств.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні теоретико-методичного інструментарію розробки системи управління ефективністю діяльності туристичних підприємств.

Практична значимість результатів дослідження полягає у тому, що рекомендації, запропоновані у випускній кваліфікаційній роботі, можуть бути

використані для формування системи управління ефективністю діяльності на туристичних підприємствах.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Управління економічною ефективністю діяльності туристичного підприємства» у збірнику наукових праць КНТЕУ (додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна ефективність діяльності туристичного підприємства як об'єкт наукового дослідження

Основу сучасних економічних досліджень ефективності складає найперше визначення поняття «ефективність», сформульоване представниками неокласичної школи політекономії (В. Паретто [58], Й. Шумпетром [48]) в кінці ХІХ ст. За їх думкою, під ефективністю розуміється відношення витрат і результатів. Даний аспект ефективності передбачає розгляд діяльності підприємства як діючого суб'єкта, що намагається максимізувати прибуток.

Друкер П. [53] вважає, що ефективність є наслідком правильності певних процесів, виконання функцій, завдань, досягнення цілей. Інші зарубіжні автори, а саме: М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають, що ефективність характеризується співвідношенням між обсягом виробництва продукту і необхідними для його виготовлення ресурсами, тобто визначається як внутрішній параметр функціонування підприємства, віддзеркалюючи ефективність використання ресурсів [31].

Вивченням питання співвідношення економічної та соціальної ефективності займалися такі вчені як: К. Маркс (у праці «Критика Готської програми», де він дійшов висновку, що кожний клас оцінює поняття справедливості по–своєму): І. Бейтам (пояснив власне бачення функції суспільного добробуту, яка представляє рівень суспільного добробуту як суму індивідуальних функцій корисності): Дж. Роулз (висловив своє бачення функції добробуту – зростання суспільного добробуту залежить від зростання добробуту індивіда з найнижчим його рівнем): П. Самуельсон (вважав, що функція суспільного добробуту індивідуалістична і відображає індивідуальні

уподобання і відповідні рівні корисності окремих індивідів відносно певних наборів споживчих благ) [35].

Думку представників неокласичної школи політекономії підтримує більшість сучасних науковців, вони розуміють цю категорію як відношення ефекту (результату) до витрат або ресурсів, що були витрачені на його отримання. Тобто критерії ефективності формуються на основі витратного (спожиті ресурси) і ресурсного (застосовані ресурси) підходів. Витратний підхід відображає ефект, одержаний з кожної одиниці сукупних витрат або окремо витрат живої або упредметненої праці. Ресурсний підхід покликаний характеризувати ефективність використання ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових.

Однак, як відзначають Ковальов В.В., Волкова О.М, незважаючи на те, що розходження між категоріями «ресурси» та «витрати» очевидне, очевидність має лише приблизний характер [17].

Рац О.М. вважає, що ефективність розкриває характер причинно–наслідкових зв'язків. Вона показує не сам результат, а те, якою ціною він був досягнутий. Тому ефективність найчастіше характеризується відносними показниками на основі двох груп характеристик (параметрів) – результату і витрат, але не виключає використання в системі показників ефективності і абсолютних значень вихідних параметрів [41].

З інших позицій розглядає ефективність Якимчук Т.В. [50]: як її критерій він визначає досягнення встановлених системою цілей. Функція досягнення мети має важливе значення при визначенні економічної ефективності: вона не суперечить витратному (ресурсному) підходу до визначення ефективності, має більш складний характер, і відповідно, іншу методику розрахунку.

На думку Дуди С. Т. та Матїїва О. М. ефективність підприємства являє собою комплексну оцінку кінцевих результатів використання основних і оборотних засобів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу [16].

З інших позицій розглядають ефективність Череп А. В. та Стрілець Є. М.

[45]: при визначенні ефективності автори мають на меті не просто виявлення того, наскільки раціонально підприємства використовують ресурси і забезпечують собі можливості подальшого розвитку, але і те, яке значення має їх діяльність для галузі загалом.

Довгань Л. Є. та Дудукало Г. О. розуміють ефективність як оптимальне співвідношення задоволеності потреб певних груп. Така задоволеність залежить від ступеня реалізації інтересів Узгодження інтересів та формування на їх основі комплексу цілей підприємства є у цьому підході головним завданням управління [15].

Викладення основного матеріалу дослідження. Теорія ефективності розмежовує поняття ефекту й ефективності, розуміючи під першим результат заходу, а під другим –співвідношення ефекту і витрат, що його викликали.

Ефект (від лат. effectus – виконання, дія) означає результат, наслідок певних причин, дій. Ефект може вимірюватися в матеріальному, соціальному, грошовому вираженні. Зокрема, ефект може оцінюватися обсягом додатково виробленої чи спожитої продукції (тобто штуками, кубічними або квадратними метрами, тонами тощо), показниками поліпшення здоров'я населення (наприклад, зниженням захворюваності або смертності, виробничого травматизму, підвищенням середньої тривалості життя) тощо. У тому випадку коли зазначені результати отримують грошову оцінку, говорять про економічний ефект.

Економічний ефект – виражений у вартісній (грошової) формі результат будь-яких дій (зокрема, зазначених вище господарських заходів).

У тому випадку, якщо згадані результати впливають не тільки на суто виробничу сферу, але й обумовлюють зміни, пов'язані з впливом на здоров'я або умови життєдіяльності людини, прийнято говорити про соціально-економічний ефект. Якщо ці зміни стосуються природоохоронної сфери, використовують вираз «еколого-економічний ефект» [9].

Врахувавши думку вчених, яку розглядали в аналізі досліджень, можемо сказати, що поняття «ефективність» має різні підходи щодо її визначення.

Переважає точка зору, згідно з якою ефективність – це відношення результатів до витрат (ресурсів), тобто так зване «традиційне» визначення.

Ефективність функціонування туристичного підприємства є комплексною характеристикою існування соціально–економічної системи. Для її визначення варто застосовувати комплексний підхід, який включає сукупність критеріїв оцінки ефективності функціонування підприємства: результативність його витрат, цільову результативність та конкурентоспроможність.

Воронін О. [7] поняття економічної ефективності розглядає не тільки у контексті загальної економічної теорії та мікроекономічних ринкових систем, але також як об'єкт досліджень у теорії управління господарськими системами і одне з ключових понять таких економічних дисциплін, як корпоративне управління та операційний менеджмент. У менеджменті поняття економічної ефективності має суто прикладний характер і найчастіше пов'язується з концепцією майбутніх грошових потоків і їх дисконтуванням до теперішньої вартості. Іншими словами, будь–яку компанію розглядають як актив, здатний генерувати грошові потоки.

Але, оскільки грошові потоки у майбутньому неможливо точно виміряти, ця концепція останнім часом зазнає дедалі більшої критики. Спадкоємницею концепції грошових потоків є концепція так званого «ланцюга ефективності». Ця теорія є своєрідним продовженням ідеї М. Портера про ланцюг доданої вартості, але, на відміну від нього, також охоплює витрати. Обґрунтуванням цього підходу є те, що кожен результат має свою першопричину, пізнання якої, дає змогу впливати на майбутній результат. Як наслідок, результати діяльності будь–якої компанії породжуються відповідними бізнес–процесами, тобто її повсякденною діяльністю [9].

Економічна ефективність – це показник, який співвідносить здобутий результат з поточними витратами, що зумовили цей ефект, чи використаними економічними ресурсами. Тобто результат зіставляється або зі спожитими ресурсами (поточними витратами за певний період), або із застосованими ресурсами (сукупністю живої та уречевленої праці), які брали участь у

виробництві товарів (послуг) за цей період. Відповідно розрізняють затратний і ресурсний підходи до визначення ефективності [7].

Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання спрямована на досягнення певного результату, отримання якого пов'язане зі здійсненням певних витрат. Результати діяльності підприємства характеризуються ефектом та ефективністю. Розрахунок економічної ефективності, якщо підсумувати різні підходи до кількісного її визначення, у загальному вигляді проводиться таким чином:

$$E = \frac{P}{B}, \quad (1.1)$$

де E – економічна ефективність;

P – результат;

B – витрати.

Можливі такі варіанти розрахунку економічної ефективності (E) через зіставлення витрат (B) і результатів (P):

- показник виду « P/B » характеризує результат, отриманий з одиниці витрат;
- відношення « B/P » позначає питому величину витрат, що припадає на одиницю результату;
- різниця « $P-B$ » характеризує абсолютну величину перевищення результатів над витратами;
- показник виду « $(P-B)/B$ » характеризує ефект, отриманий з одиниці витрат;
- показник « $(P-B)/P$ » відображає питому величину ефекту, що припадає на одиницю отриманих результатів.

Очевидно, що від конкретної інтерпретації результатів і витрат у цих співвідношеннях буде залежати економічний зміст показника, який об'єднує ці дві величини. Щодо оцінки результатів і витрат підприємства аналіз економічної літератури показав, що із численних пропозицій слід виділити три принципово відмінних підходи до визначення змісту витрат:

- 1) ресурсний, коли під ефективністю виробництва розуміють отримання максимуму можливих благ (результату, ефекту) від наявних ресурсів;
- 2) витратний, коли під ефективністю виробництва розуміють співвідношення результатів і поточних витрат виробництва. Це означає, що чим вище результат при однакових витратах, або чим менше витрати на одиницю корисного ефекту, тим вище ефективність виробництва;
- 3) ресурсно–витратний, коли економічний результат співвідноситься з вартістю виробничих ресурсів і поточними виробничими витратами.

Економічна ефективність поділяється на різні види, які мають свої характеристики. У таблиці 1.1 наведена узагальнена класифікація видів економічної ефективності.

Таблиця 1.1

Види економічної ефективності туристичного підприємства [6, с. 155]

Класифікаційна ознака	Види ефективності	Характеристика
1. Результати діяльності	1.1. Виробничо–технологічна	Удосконалення техніки, технології; упровадження нововведень
	1.2. Виробничо–економічна	Результати роботи структурних підрозділів і підприємства в цілому
	1.3. Соціально–економічна	Задоволення потреб населення, умови праці робітників, відповідність виробничих відносин рівню продуктивних сил
2. Рівень визначення	2.1. Загальна (абсолютна)	Визначається на всіх рівнях господарювання; характеризує загальний економічний ефект порівняно з окремими видами витрат або ресурсів
	2.2. Порівняльна	Визначає найбільш економічно вигідний варіант вирішення задачі підприємства
3. Витрачені ресурси	3.1. Витратна	Результативність поточних виробничих витрат
	3.2. Ресурсна	Результативність використання виробничих ресурсів (основних виробничих та обігових засобів)
	3.3. Витратно–ресурсна	Результативність використання всієї сукупності витрат на виробництво

Фактично визначення економічної ефективності діяльності підприємства полягає в оцінці його результатів. Такими результатами можуть бути обсяги наданих послуг у натуральному чи вартісному вираженні або прибуток. Але ж

сама по собі величина цих результатів не дає змоги робити висновки про ефективність або неефективність діяльності туристичного підприємства, оскільки невідомо, якою ціною отримані ці результати.

Звідси для отримання об'єктивної оцінки ефективності діяльності підприємства необхідно також урахувати оцінку тих витрат, що дали змогу одержати ті чи інші результати. Процес господарської діяльності здійснюється через поєднання факторів, що його визначають: засобів праці (основні засоби), предметів праці (оборотні засоби), робочої сили (трудові ресурси). Крім того, істотним чином на діяльність впливає фінансовий стан туристичного підприємства, а також певні організаційні, управлінські, технологічні й інші переваги, що відображаються як нематеріальні ресурси. Тож за оцінку витрат логічно взяти оцінку всіх перелічених ресурсів.

Виходячи з цього можна дати таке визначення ефективності: ефективність туристичного підприємства являє собою комплексну оцінку кінцевих результатів використання основних і оборотних засобів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу.

1.2. Методичні підходи до оцінювання економічної ефективності діяльності туристичного підприємства

Методичні підходи щодо оцінювання економічної ефективності залежать від діючої економічної моделі функціонування туристичного підприємства – ресурсної чи витратної, і засновуються на співвідношеннях отриманого ефекту як остаточного результату з ресурсами або витратами на досягнення цього ефекту. До ресурсів та пов'язаних з ними витрат, відносять матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, а також підприємницьку здатність як особливий вид ресурсів, характерний для системи економічних відносин [15].

Побудова показників ефективності діяльності туристичного підприємства базується на методологічних принципах, зокрема:

- забезпечення комплексного взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності;
- відображення ефективності використання та взаємозв'язку всіх елементів ресурсного потенціалу;
- можливості застосування показників ефективності з метою управління окремими ланками господарського процесу.

Система показників ефективності господарсько–фінансової діяльності туристичного підприємства містить такі групи [19]:

- показники ефективності використання основних засобів;
- показники ефективності використання оборотних засобів;
- показники ефективності використання праці (трудоих ресурсів);
- показники ефективності інвестицій;
- узагальнюючі показники ефективності виробничого процесу тощо.

Формування системи показників ефективності для туристичного підприємства має:

- створювати передумови для виявлення резервів росту ефективності;
- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються на туристичному підприємстві;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;
- виконувати критеріальну функцію [15].

Формування системи показників для оцінки ефективності господарської діяльності здійснюється насамперед залежно від її спрямованості. Формуючи систему показників, що слугувала б повній аналітичній оцінці ефективності діяльності, треба враховувати значущість високого рівня використання трудових і матеріальних ресурсів для досягнення найкращих результатів господарювання. За цієї умови сукупність вимірників ефективності діяльності об'єднують у дві групи: перша –узагальнюючі показники; друга –показники використання ресурсів [19].

На рис. 1.1 запропоновано систему показників визначення економічної ефективності діяльності туристичного підприємства.

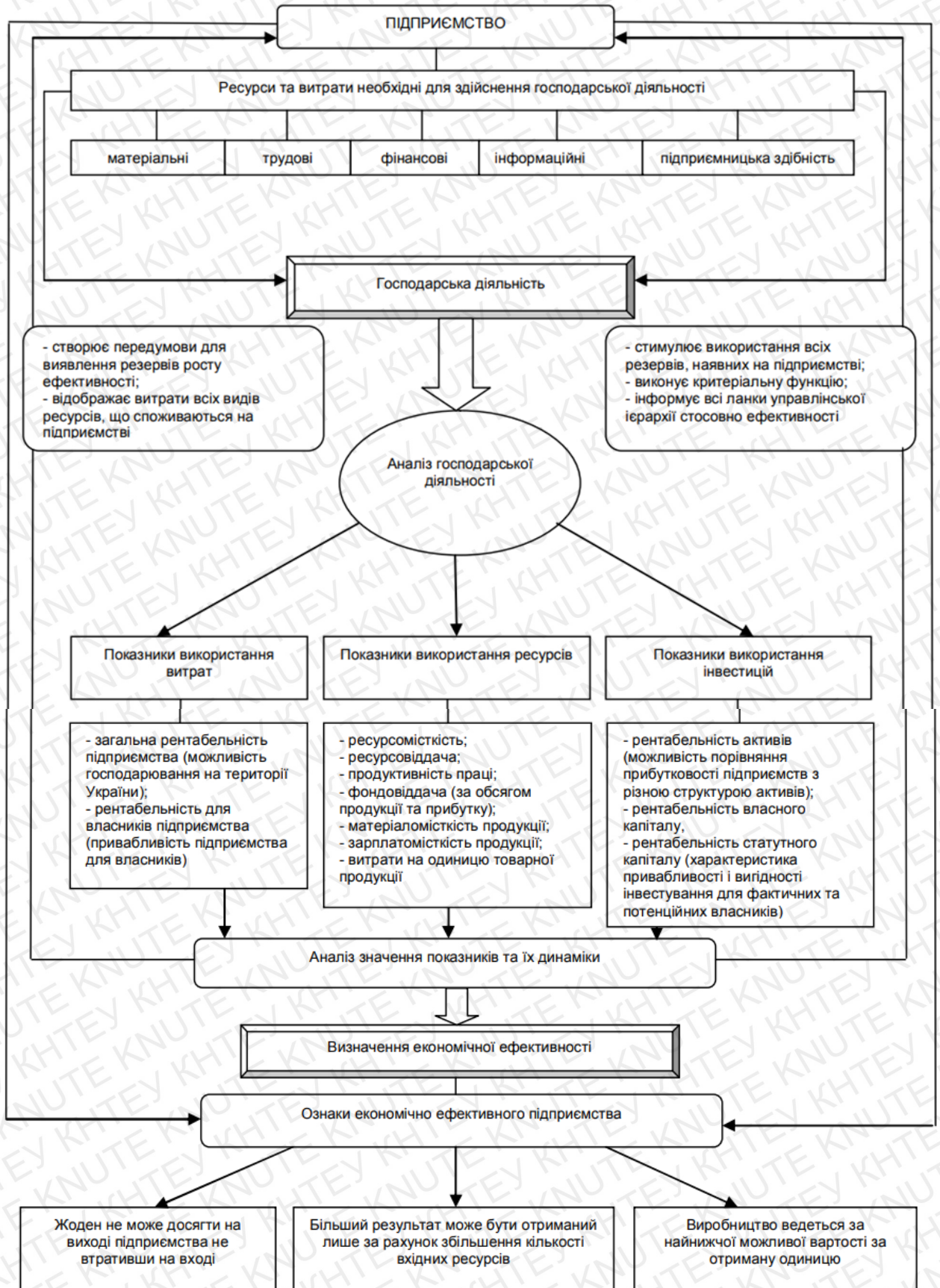


Рис. 1.1. Система визначення економічної ефективності діяльності туристичного підприємства [19]

На думку Гетьманського В. О. [9] економічну ефективність відображають через різні вартісні показники, що характеризують проміжні та кінцеві результати виробництва на підприємстві чи в іншій інтеграційній виробничій структурі. До таких показників належать: обсяг товарної, чистої або реалізованої продукції; величина одержаного прибутку, рентабельність виробництва (виробів); економія тих чи інших видів ресурсів (матеріальних, трудових) або загальна економія від зниження собівартості продукції; продуктивність праці тощо.

Показники прибутковості (рентабельності) забезпечують вивчення ефективності діяльності підприємства за співвідношенням ефекту (прибутку) і вартості витрачених ресурсів, а також доходів, отриманих у результаті їх використання.

Для оцінки ефективності формування поточних витрат підприємства доцільно використовувати показники валової, операційної, звичайної і загальногосподарської рентабельності.

Валова рентабельність характеризує ефективність роботи структурних підрозділів підприємства за центрами витрат і центрами відповідальності, де відбувається формування змінних витрат, безпосередньо пов'язаних з продуктом та загальновиробничим управлінням, а також визначення виробничої собівартості. Показник дає змогу визначити скільки копійок валового прибутку, який створюється в процесі реалізації продукції, формує 1 грн. витрат виробничої собівартості.

Рентабельність операційної діяльності – свідчить про ефективність операційних витрат, пов'язаних з формуванням виробничої собівартості, загальногосподарським управлінням і збутовою діяльністю та іншими операційними витратами. Ці витрати безпосередньо беруть участь у виготовленні та реалізації продукту і створюють прибуток від операційної діяльності, а показник рентабельності показує суму прибутку, одержану в розрахунку на 1 грн. цих витрат.

Рентабельність звичайної діяльності дозволяє вивчити привабливість

підприємства за визначеними умовами господарювання відповідно до діючих положень внутрішніх і зовнішніх нормативних документів та з урахуванням всіх видів витрат, які виникають на підприємстві, і які можливо передбачити. В даному випадку показник рентабельності узагальнює і дає якісну оцінку рівня формування прибутку від усіх витрат, які можливо передбачити на підприємстві з розрахунку створеного фінансового результату на 1 грн. звичайних витрат, за участю яких безпосередньо здійснюється господарська діяльність.

Рентабельність господарської діяльності узагальнює рівень ефективності всіх поточних витрат, які можливо передбачити (звичайних), а також випадкових (надзвичайних), що виникають у процесі господарювання. Сума цих витрат безпосередньо впливає на загальний фінансовий результат і рівень ефективності господарської діяльності.

Водночас у створеному фінансовому результаті фокусуються інтереси власника і держави, які зацікавлені в тому, щоб прибуток був значним і постійно зростав, але сперечаються за співвідношення у його розподілі. При цьому прибуток, що залишається після сплати податків, надходить у повне, нічим не регламентоване для підприємства користування. Виходячи з цього, доцільно розраховувати два показники рентабельності господарської діяльності: для оцінки загальної ефективності підприємства та його ефективності для власників.

Економічна ефективність характеризує туристичне підприємство, як успішну складову економіки держави та джерела доходу його власників. Економічну ефективність туристичного підприємства доцільно визначати показниками рентабельності (відношенням вкладених у економічну діяльність ресурсів до одержаного результату в грошовому виразі), на основі поточних ринкових цін, реальної поточної вартості ресурсів. Показники рентабельності є універсальними, тобто єдиними для всіх видів економічної діяльності, незалежно від галузевої приналежності чи категорії підприємства.

Економічна ефективність завжди має бути пов'язана з соціальною

ефективністю, оскільки вона не може самостійно існувати без персоналу підприємства. Від якості, ступеню розвитку персоналу залежить рівень економічної ефективності підприємства. З іншої сторони, від рівня розвитку економічної ефективності залежить рівень і якість життя персоналу. Людина вже сьогодні є не лише «фактором виробництва», але і стратегічною ціллю виробництва і основою ефективної діяльності підприємства.

Проведені дослідження показали, що вибір конкретного методу для оцінювання економічної ефективності діяльності туристичного підприємства визначається наступними критеріями: інтерпретація результатів, виявлення слабких сторін, різноманітність показників, кількість аналітиків, витрати часу, фінансові витрати, рівень об'єктивності, доступність використання, оперативність застосування, поширеність застосування, доступність програмного продукту, достовірність результатів.

Запропонована послідовність оцінювання ефективності діяльності туристичного підприємства дозволить об'єктивно та комплексно проаналізувати ефективність, з урахуванням специфіки діяльності підприємства, та виявити резерви його удосконалення.

Висновки до розділу 1

Результати проведеного дослідження теоретико–методичних засад управління економічною ефективністю діяльності туристичного підприємства дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Розглянувши у процесі дослідження думки різних вчених, визначено, що поняття «ефективність» має різні підходи щодо трактування. В основному переважає точка зору, згідно з якою ефективність – це відношення результатів до витрат (ресурсів). На наш погляд, ефективність діяльності туристичного підприємства є комплексною характеристикою існування соціально–економічної системи. Для її визначення варто застосовувати комплексний підхід, який включає сукупність критеріїв оцінки ефективності функціонування підприємства: результативність його витрат, цільову результативність та

конкурентоспроможність.

2. Доведено, що система показників ефективності господарсько-фінансової діяльності туристичного підприємства має містити такі групи: показники ефективності використання основних засобів; показники ефективності використання оборотних засобів; показники ефективності використання трудових ресурсів; показники ефективності інвестицій.

3. Обґрунтовано, що вибір конкретного методу для оцінювання економічної ефективності діяльності туристичного підприємства визначається такими критеріями: інтерпретація результатів, виявлення слабких сторін, різноманітність показників, кількість аналітиків, витрати часу, фінансові витрати, рівень об'єктивності, доступність використання, оперативність застосування, поширеність застосування, доступність програмного продукту, достовірність результатів.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «ТУРИСТИЧНИЙ ЛІДЕР», М. КИЇВ

2.1. Характеристика діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер»

Туристичний оператор ТОВ «Туристичний Лідер» (код ЄДРПОУ – 33783144) є комерційною організацією, яка має в якості основної мети своєї діяльності одержання прибутку, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок в банку, круглу печатку, штамп, бланки зі своїм найменуванням і діє на основі повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокупності.

Основний вид діяльності туристичного підприємства ТОВ «Туристичний Лідер» – діяльність туристичних операторів, яка здійснюється з 16 листопада 2005 р. Туристичне підприємство формує та реалізує через туристичні агентства туристичні продукти, здійснює бронювання готелів по Україні і всьому світу, пропонує науково–пізнавальні, пригодницькі, екологічні, рекреаційні тури по Україні та за кордоном.

Юридична адреса: м. Київ, вул. Маршала Тимошенка, 13А. Керівником ТОВ «Туристичний Лідер» є Новіковський Олександр Миколайович. Розмір статутного капіталу – 220 тис. грн. Підприємство є платником ПДВ з 04.07.2011 р. Сайт ТОВ «Туристичний Лідер»: <https://tourleader.com.ua> [60].

Туристичний оператор ТОВ «Туристичний Лідер» пропонує своїм клієнтам найкраще з можливого: великий вибір варіантів розміщення, гнучку систему знижок, цікаві екскурсійні програми, можливість сформувавши тури з урахуванням особистих потреб.

На початку свого існування основним завданням компанії була робота на внутрішньому ринку (оператор по Україні). Перший офіс був відкритий в столиці – м. Київ, другий через рік на Прикарпатті в м. Яремче (Івано–

Франківська обл.) В Яремчі було організовано роботу з приймання оператора і обслуговування туристів з усієї України. Туристична компанія має своїх екскурсоводів, гідів і низку маршрутів, екскурсійних програм.

У 2007 р. туристична компанія випустила свій перший каталог по Карпатському регіону. Також компанія надавала послуги з обслуговування туристів з-за кордону. Компанія «Туристичний Лідер» одна з перших компаній, яка почала організовувати інформаційно–методичні програми в Чорнобильську зону.

У 2007 р. туристичною компанією було обслуговано понад 3 тис. осіб на території України (в'їзний і внутрішній туризм) і більше 4 тис. осіб отримували сервіс по виїзним міжнародним напрямкам. У 2007 і 2008 роках було відкрито ще по одному офісу в м. Києві.

З 2007 р. компанія «Туристичний Лідер» почала освоювати і міжнародні напрямки. Першим таким напрямком була Чехія. Безумовно криза 2008–2010 рр. внесла суттєві корективи в роботу туристичної компанії, багато напрямків втратили свою актуальність, а деякі офіси припинили свою діяльність [60].

На сьогоднішній день у туристичній компанії «Туристичний Лідер» працюють висококласні фахівці в галузі міжнародного виїзного туризму, продажу авіаквитків, а в плани компанії входить відновлення роботи на внутрішньому і в'їзному ринках. Туристична компанія формує туристичні пакети більш ніж за 20 напрямками.

Відповідно до Статуту, затвердженого на підприємстві, напрямами діяльності туристичного оператора «Туристичний Лідер» є наступні:

- прийом на обслуговування вітчизняних та іноземних туристів (громадян);
- надання іноземним та вітчизняним туристам та громадянам, вітчизняним та закордонним юридичним особам комплексу туристичних послуг: помешкання, харчування, транспортного обслуговування, відвідання музеїв, виставок, історико–архітектурних пам'ятників, пам'ятників культури,

культурно–видовищних та спортивно–оздоровчих заходів, організація виставок, конференцій, обслуговування симпозіумів, конгресів, інших послуг;

– організація, виробництво та реалізація рекламно–видавничої продукції щодо туристичного продукту з використанням засобів масової інформації, виставок, літератури, інформаційних матеріалів;

– здійснення перевезень громадян України, іноземних туристів та вантажів за кордон і з–за кордону;

– організація усіх видів пасажирських перевезень;

– надання послуг вітчизняним громадянам та іноземним туристам з перекладу з іноземної та на іноземні мови;

– надання послуг з оформлення віз для виїзду за кордон;

– надання консультаційних послуг у сфері туризму;

– організація пунктів обміну іноземної валюти;

– організація виробництва та продажу сувенірів, товарів народного промислу та вжитку, туристичного обладнання тощо;

– організація навчання, стажування, виробничої практики та працевлаштування за кордоном;

– організація надання послуг з оформлення страхових полісів у сфері туризму;

– організація міжнародного та внутрішнього туризму [60].

Повноваження органів корпоративного управління та їх термін, порядок обрання та відкликання визначено Статутом підприємства. Власник та директор підприємства здійснюють: визначення персонального складу всіх органів корпоративного управління; визначення пріоритетних напрямків діяльності підприємства та затвердження його планів і звітів про їх виконання; прийняття рішення про припинення діяльності підприємства.

Прийняття працівників на роботу та їх звільнення керується директором підприємства. Також в обов'язки директора входять: організація контролю за фінансово–господарською діяльністю підприємства; розробка кадрової політики підприємства; організаційно–технічне забезпечення діяльності

підприємства; планування діяльності підприємства, його структурних одиниць і інших структурних підрозділів; розробка поточних фінансових планів; зміна розміру статутного капіталу та ін.

Проведемо аналіз показників діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Показники туристичної діяльності туристичного оператора
ТОВ «Туристичний Лідер» за 2016–2018 рр.**

Показники	Роки:			Темп приросту	
	2016	2017	2018	2017 р. у % до 2016 р.	2018 р. у % до 2017 р.
Кількість обслугованих туристів, осіб, в тому числі:	480	500	507	4,16	1,4
іноземних туристів	2	4	7	100	75
туристів, які виїжджали за кордон	309	385	354	24,5	-8,05
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	400	400	438	0	9,5
Кількість туро–днів, наданих туристам, в тому числі:	4149	4350	4624	5	6,2
іноземним туристам	70	120	170	71,4	41,6
туристам, які виїжджали за кордон	2070	3273	4077	58,1	24,5
туристам, охопленим внутрішнім туризмом	106	431	547	307	27
Обсяг наданих туристичних послуг, тис. грн, із них:	950	1500	2913	58	94,2
іноземним туристам	5	35	60	600	71,4
туристам, що виїжджали за кордон	84	108	203	28,5	88
Витрати, пов'язані з наданням туристичних послуг, тис. грн, із них:	75	90	180	20	100
іноземним туристам	3	4	5	33,3	25
туристам, що виїжджали за кордон	72	86	175	19,4	103,4

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» за 2016–2018 рр.

За даними показників діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» спостерігаємо тенденцію до їх зростання, що позитивно впливає на господарську діяльність підприємства.

У таблиці 2.2 представлено структуру по деяким досліджуваним показникам туристичної діяльності.

Таблиця 2.2

Показники структури обслугованих туристів та обсягів наданих послуг туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» за 2016–2018 рр.

Показники	Роки:		
	2016	2017	2018
Кількість обслугованих туристів, осіб, у т.ч.:	480	500	507
іноземних туристів	19	13	7
туристів, які виїжджали за кордон	400	422	431
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	61	65	69
Обсяг наданих туристичних послуг, тис. грн., з них:	95	150	291,3
іноземним туристам	5	35	60
туристам, що виїжджали за кордон	84	108	220,3
туристів, охоплених внутрішнім туризмом	6	7	11

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» за 2016–2018 рр.

Як видно з даних таблиці 2.2, основну частину клієнтів туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» складають вітчизняні туристи. Показник іноземних туристів з 2016 по 2018 роки зменшується. Це скорочення обумовлено нестабільною політичною ситуацією в країні. Анексія Криму Росією також зіграла значну роль у скороченні потоку іноземних туристів, бо значна частина іноземних туристів, що прибували в Україну – громадяни Росії.

Показники, що характеризують стан і розвиток міжнародного туризму. До них відносяться: туристи, що виїжджали за кордон (визначається за кількістю перетинів державного кордону); середня кількість туро–днів по іноземним туристам.

Показник середньої кількості туро–днів по внутрішнім туристам – для характеристики і стану внутрішнього туризму (табл. 2.3).

Як видно з даних таблиці 2.3, ми спостерігаємо збільшення прибутку за останній рік.

**Загальні показники діяльності туристичного оператора
ТОВ «Туристичний Лідер» за 2016 – 2018 рр.**

Показники	Роки:			Темп приросту	
	2016	2017	2018	2017 р. у % до 2016 р.	2018 р. у % до 2017 р.
Середня кількість туро–днів на 1 туриста, у т.ч.:					
іноземного туриста	5,60	6,79	7,53	21,25	10,9
туриста, що виїжджав за кордон	1,90	2,80	3,00	47,37	7,14
внутрішнього туриста	8,70	9,50	10	9,2	5,26
Прибуток на 1 туриста, грн:	1,21	7,99	9,50	560,3	18,9
іноземного туриста	0,11	0,17	0,2	54,5	17,6
туриста, що виїжджав за кордон	0,01	0,10	0,11	900	10
внутрішнього туриста	0,05	0,12	0,22	140	83,3
	0,35	0,54	0,77	54,3	42,6

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» за 2016–2018 рр.

Такі зміни відбуваються, в першу чергу, за рахунок високої платоспроможності іноземних туристів і по іншим категоріям, спостерігається принципове зростання: по виїзному туризму, а по внутрішньому – більше, ніж в 2 рази. Показник середнього прибутку на 1 особу, що подорожує з метою внутрішнього туризму, найбільшим був у 2018 році.

У таблиці 2.4 представлено оцінку сильних та слабких сторін підприємства.

Найбільшою мірою сприятливий вплив на ТОВ «Туристичний Лідер» надають споживачі, з боку яких на сьогоднішній день немає яких–небудь істотних загроз. Те ж можна сказати і про імідж підприємства, компетентність керівників та процес створення нових послуг. Таким чином, саме даними можливостями підприємство повинне скористатися для подолання своїх слабких сторін.

Найбільшу загрозу для туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» представляють фактори, пов'язані з кадровим потенціалом. Саме на подолання погрози з боку кадрового потенціалу підприємству варто направити

свої сильні сторони. Кадровий потенціал дає підприємству помірні можливості, які воно в силах реалізувати, якщо правильно спрямувати на це свої сильні сторони.

Таблиця 2.4

**Оцінка сильних та слабких сторін туристичного оператора
ТОВ «Туристичний Лідер»**

Переваги	Недоліки
Позитивний імідж підприємства	Несформована чітко визначена стратегія розвитку
Оптимальний розмір підприємства	Негнучкість виробничої системи
Фаза «життєвого циклу підприємства» – зростання	Не достатній рівень кваліфікації персоналу
Компетентність керівників	Не застосовуються методи кар'єрного просування кадрів
Ефективні методи добору та підвищення кваліфікації	Не достатнє виконання системи стратегічного управління
Молодий і перспективний колектив	Нечіткість в розподілі прав та обов'язків підлеглих
Безперервний процес створення нових послуг	Незначний розмір власного капіталу
Безперервний процес вивчення попиту споживачів	
Високий рівень продажу продукції	
Відсутність заборгованостей	

Джерело: розроблено автором.

У таблиці 2.5 представлено фінансові показники господарської діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер».

Таблиця 2.5

**Фінансові показники господарської діяльності туристичного
оператора ТОВ «Туристичний Лідер» за 2016–2018 рр.**

Показники	Роки:			Відхилення (+/-)		Темп приросту,%	
	2016	2017	2018	2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.	2017 р. у % до 2016 р.	2018 р. у % до 2017 р.
А	1	2	3	4	5	6	7
Дохід від реалізації туристичних послуг, тис. грн.	65,5	116,9	115,8	51, 4	- 1,1	78,4	-0,94

Продовження таблиці 2.5

А	1	2	3	4	5	6	7
Фонд оплати праці, тис. грн.	17,4	70,5	86,1	53,1	15,6	305	22,1
Чисельність працівників, осіб	4	7	9	3	2	75	28,6
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн.	12,9	13,4	15,2	0,5	1,8	3,88	13,43

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» за 2016–2018 рр.

Як видно з даних таблиці 2.5, у 2018 р. спостерігається незначне – на 1,1 тис. грн. зменшення доходів від реалізації послуг. Витрати на оплату праці за останній досліджуваний рік збільшуються на 15,6 тис. грн. Чисельність працівників повільно, але поступово зростає, що свідчить про стабільність туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» на ринку туристичних послуг міста Києва. Показник балансової вартості підприємства зростає і за останній досліджуваний 2018 р. складає – 15,2 тис. грн, що на 13,43 % більше ніж у попередньому році.

2.2. Оцінка системи управління економічною ефективністю діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер»

Основу системи управління економічною ефективністю діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» складає його ресурсний потенціал.

Ресурсний потенціал туристичного підприємства – це матеріально–технічні та організаційно–економічні можливості організації сфери послуг, тобто її розміри та територіальне розташування, чисельність персоналу і спеціалізація, профіль виробництва, обсяги випущеної продукції та послуг, форми власності, стан основних фондів, фінансове становище, можливості і

якість менеджменту.

Потенціал в сфері послуг закладений в його ресурсах, як виробничих, так і економічних. Жоден з цих ресурсів сам по собі не почне діяти, поки не будуть повністю реалізовані надані можливості і власний потенціал сфери послуг з урахуванням його властивостей, властивих їй як системі.

Туристичний оператор ТОВ «Туристичний Лідер» існує на ринку туристичних послуг понад 8 років і зумів зайняти міцні позиції. За цей час компанія встигла зарекомендувати себе як надійний діловий партнер, який має великий досвід роботи, строго виконує всі свої зобов'язання, роботи і послуги в короткі терміни на найвищому рівні. Підприємство швидко реагує на ринкові зміни, так як має широку інформаційну систему, тобто співпрацює з іншими співробітниками туристичних підприємств та авіакомпаній, бере участь на туристичних конференціях, виставках, організовує рекламні тури.

Персонал складається з 9 працівників: це 5 менеджерів з продажу, 1 помічник менеджера та 2 бухгалтери та директор. Всі працівники мають вищу освіту, окрім помічника менеджера, який на даний момент її здобуває. Високий освітній рівень працівників забезпечує високий професіоналізм і компетентність управлінців у будь-яких питаннях, що стосуються діяльності туристичного оператора.

Керівник мотивує своїх працівників тим, що їм надаються:

1. Гідна заробітна плата та премії;
2. Гарні умови праці (чисте приміщення, комфортабельне робоче місце, достатнє оснащення оргтехнікою і т. ін.);
3. Достатній час для відпочинку і відновлення сил;
4. Надійне, постійне місце роботи;
5. Всі соціальні гарантії.

Директор підприємства організовує колективні заходи, що дозволяють об'єднати і згуртувати робочий колектив. Це зазвичай бувають загальні святкування знаменних для організації події, виїзди на природу і корпоративи, будь-які колективні заходи забезпечують прекрасну можливість для

встановлення та підтримання дружніх взаємин.

Працівникам компанії ТОВ «Туристичний Лідер» дається можливість висловлювати в своїй діяльності прагнення до найбільш повного використання своїх знань, здібностей і навичок, отримання освіти, підвищення кваліфікації.

У таблиці 2.6 проведемо STEP–аналіз діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер».

Таблиця 2.6

**STEP–аналіз діяльності туристичного оператора
ТОВ «Туристичний Лідер» за 2016–2018 рр.**

№ з/п	Фактори зовнішнього середовища	Коротка характеристика варіантів розвитку
1.	Соціальні:	
1.1	Зростання доходів населення;	2
1.2	Зміни законодавства, що зачіпають ринок туризму;	-5
1.3	Зміна потреб споживачів.	-2
2.	Технологічні:	
2.1	Поява технічних досягнень;	3
2.2	Ресурсний потенціал сфери діяльності;	4
2.3	Підвищення якості турів;	4
2.4	Збільшення туроператорів.	-1
3.	Економічні:	
3.1	Поліпшення економічної ситуації в країні;	2
3.2	Поява нових конкурентів;	-5
3.3	Зростання активності конкурентів;	-5
3.4	Зниження купівельної спроможності.	2
4.	Політичні:	
4.1	Посилення державної політики в галузі туризму;	-3
4.2	Посилення держконтролю за діяльністю туристичних фірм, страхова діяльність.	+5

Джерело: розроблено автором.

Від -1 до -5: рівень песимістичного розвитку ринку.

Від 1 до 5: рівень оптимістичного розвитку ринку.

Сума рівня оптимістичного розвитку дорівнює 22, песимістичного – 21.

Таким чином, ринок туристичних послуг має сприятливі тенденції розвитку, однак на нього впливають різні чинники, в основному політичні і економічні. В цілому можна відзначити, що збільшення попиту на туристичні продукти, державне регулювання, а так само зростання доходів населення сприятливо позначиться на зовнішньому середовищі ТОВ «Туристичний

Лідер».

Оцінка ресурсного потенціалу туристичного підприємства сприяє розумінню стратегічної ситуації в галузі і дозволяє зробити висновок про ступінь привабливості підприємства для споживачів та ведення ефективного бізнесу.

Оцінка ресурсного потенціалу також проводиться з метою визначення економічної ефективності, визначення конкурентних сил діючих в галузі, визначення зміни в галузі і який вплив ці зміни здійснять на підприємство та визначення привабливості галузі з точки зору отримання прибутку.

У таблиці 2.7 представлено фінансові показники надходжень та витрат підприємства.

Таблиця 2.7

**Фінансові показники надходжень та витрат туристичного оператора
ТОВ «Туристичний Лідер» за 2016–2018 рр.**

Показники	Одиниця виміру	Роки:			Відхилення (+/-)		Темп приросту, %	
		2016	2017	2018	2017 р. від 2016 р.	2018 р. від 2017 р.	2017 р. у % до 2016 р.	2018 р. у % до 2017 р.
1. Надходження:								
Дохід від реалізації турів	тис. грн	65,5	116,9	115,8	51,4	- 1,1	78,4	-0,94
Бонусна винагорода туроператора	%	10,5	22,5	33	12	10,5	114,3	46,7
Дохід від інших видів діяльності	тис. грн	5,5	6,4	7,1	0,9	0,7	16,36	10,9
Всього	тис. грн	81,5	145,8	155,9	64,3	10,1	209,5	56,66
2. Витрати:								
Орендна плата	тис. грн	50,4	53,2	60	2,8	6,8	5,6	12,8
Оплата праці	тис. грн	17,4	70,5	86,1	53,1	15,6	305	22,1
Реклама	тис. грн	30,1	34,6	35,2	4,5	0,6	14,9	1,73
Накладні, канцелярські та інші змінні витрати	тис. грн	16,8	19,56	20,4	2,76	0,84	16,4	4,3
Всього	тис. грн	114,7	117,86	201,7	63,16	23,84	341,9	40,93
Чистий прибуток	тис. грн	103,5	155,13	186,66	51,63	31,53	49,8	20,3

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» за 2016–2018 рр.

Як видно з даних таблиці 2.7, у 2018 р. ми спостерігаємо незначне – на 1,1 тис. грн. зменшення доходів від реалізації турів. Бонусна винагорода туроператора за останній досліджуваний рік зростає на 46,7 %, ніж у попередньому році. Дохід від інших видів діяльності повільно, але стабільно зростає.

Витрати на оренду приміщення, де знаходиться офіс, оплату праці співробітникам, рекламу в соціальних мережах, на біл-бордах міста Києва та інші змінні витрати поступово зростають з року в рік – це обумовлено підняттям цін загалом по країні та нестабільним курсом валют. За останній досліджуваний рік ця сума становить 201,7 тис. грн, що на 40,93 % більше, ніж у попередньому році. Проте чисельність працівників та їх заробітна плата повільно, але поступово зростає, що свідчить про стабільність туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» на ринку туристичних послуг м. Києва.

Окрім туристичної інфраструктури, найбільш важливими елементами ресурсного потенціалу і головним фактором розвитку туризму є персонал, капітал, основні та оборотні засоби, нематеріальні та інвестиційні ресурси.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх належать: технологія й організація виробництва туристичного продукту, характер послуг тощо. До зовнішніх – демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці.

Для ефективного управління туристичним підприємством важливо мати в структурі 30 % керівного складу та 70 % робочого персоналу. Це дає змогу не тільки виявити вплив персоналу на кінцеві результати діяльності підприємства, а й встановити найсуттєвіші структурні зміни, їхні рушійні сили, тенденції і на цій підставі формувати реальну стратегію щодо розвитку трудових ресурсів.

Персонал туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» складається з 9 працівників: це 6 менеджерів, 2 бухгалтери та директор.

Основні показники туристичної діяльності ТОВ «Туристичний Лідер»:

1. Масштаб конкуренції – регіональний.

2. Стадія зростання ринку і розвитку галузі: 1,5% в рік (за даними підприємства).

3. Число конкурентів в галузі: 312 туристичних операторів м. Києва (за даними Державної служби статистики України).

4. Психологічний портрет покупця туристичних послуг: з низьким рівнем доходу, з середнім рівнем доходу; з високим рівнем доходу; сім'ї з дітьми; бізнес – туристи; молодь 18-30 років.

5. Ступінь інтеграції – висока.

6. Темпи змін високі, тому що змінюються курси валют, розвиваються нові технології продажів, змінюються законодавчі акти, тощо.

Туристичний оператор ТОВ «Туристичний Лідер» володіє основними засобами невеликої вартості. Має невелику матеріально–технічну базу у формі оренди офісного приміщення з відповідними меблями, підприємство оснащено необхідними технічними засобами для обслуговування туристів (телефон, факс, комп'ютер, підключений до Інтернету, ксерокс та інша офісна техніка).

У туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» оборотні активи мають значення, але підприємство має проблеми з утриманням фінансової стійкості. Це пов'язано з необхідністю виплати значних сум авансів відповідно до чартерних умов, що укладаються з авіаперевізниками та готельними закладами. Ці аванси здійснюються зі значним випередженням часу, тоді як клієнти зазвичай здійснюють розрахунки безпосередньо перед туристичною подорожжю.

При виробництві туристичного продукту, наданні послуг грошові кошти туристичного підприємства (оборотні кошти) здійснюють певний кругообіг. На першій стадії кругообігу вони витрачаються на придбання окремих послуг, з яких формується туристичний продукт, або на придбання сировини та інших матеріальних ресурсів, необхідних для надання послуг, тобто переходять з грошової форми в матеріально–товарну. На другій стадії формується туристичний продукт або послуга, в процес виробництва яких включаються працівники туристичного підприємства, що одержують за виконану роботу

заробітну плату. На останній стадії кругообігу туристичний продукт або туристичні послуги продаються і підприємство отримує виручку (грошові кошти), яка не лише повністю відшкодовує раніше авансовані витрати, а й дає певний прибуток.

Способи підвищення ефективності використання оборотних активів на туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер»:

- прискорення реалізації туристичних послуг (надання «гарячих» турів, система знижок для постійних клієнтів, а також програма лояльності);
- поліпшення матеріально–технічного забезпечення (підприємство оснащено повністю всім необхідним, що дозволяє працювати оперативно і більш ефективно);
- скорочення тривалості формування туристичного продукту чи послуг (оптимізація роботи менеджерів підприємства, а також підвищення їх кваліфікації для досягнення формування послуг в мінімальний термін).

Отже, ресурсний потенціал туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» знаходиться на достатньому рівні, але розвиватися завжди є куди. Територіальне розташування туристичного агентства в центрі міста; профіль підприємства – надання туристичних послуг; матеріально–технічне забезпечення дозволяє працювати оперативно і більш ефективно; чисельність персоналу складає 9 працівників, але цього достатньо для оптимальної роботи та виконання всіх завдань підприємства.

2.3 Аналіз впливу чинників на систему управління економічною ефективністю діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер»

Проведемо аналіз впливу ефективності використання персоналу туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» на систему управління економічною ефективністю діяльності. Кадровий потенціал туристичного

підприємства виступає як сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві. Вони є активною частиною ресурсного потенціалу суб'єкта туристичної діяльності.

Аналіз кадрового потенціалу туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер»:

– до функцій директора відноситься управління та координація роботи офісу за адресою: м. Київ, вул. Маршала Тимошенка, 13А, впровадження інновацій та підбір персоналу, налагодження та підтримка ділових контактів з партнерами;

– менеджери займаються розробкою та продажем турів, бронюванням місць у готелях, мотелях та в інших засобах розміщування, організацією екскурсій і розваг, трансферту, харчування. Також підтримують і налагоджують зв'язок з партнерами з інших країн і міст, які набирають групи туристів та займаються оформленням віз;

– бухгалтер управляє фінансами, веде звітні документи.

Аналіз організаційної структури дозволяє зробити висновок про те, що структура є лінійно–функціональною та оптимальною з точки зору розподілу функцій між співробітниками.

Якість обслуговування багато в чому визначається кадровим складом і кваліфікацією працівників туристичної компанії.

Кадрова політика туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» може бути проаналізована на основі даних, представлених в таблиці 2.8.

Аналізуючи кадровий склад туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» на предмет рівня освіти, можна зробити висновок, що більшість працюючих мають вищу освіту (90%) та невеликий відсоток працівників мають загальну середню освіту (10%): помічник менеджера.

Такий кадровий склад сприяє вирішенню складних завдань в галузі управління, виробництва і розвитку туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності.

Показники наявності, складу та руху персоналу туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» за 2016–2018 рр.

Показники	Роки:			Частка у % за 2018 р.	Темп приросту, %	
	2016	2017	2018		2017 р. у % до 2016 р.	2018 р. у % до 2017 р.
1. Чисельність працюючих, осіб	4	7	9	–	75	28,6
2. Чисельність персоналу за рівнем освіти, осіб:						
вища	4	5	8	90	25	60
середня спеціальна	–	2	1	10	–	–50
3. Чисельність персоналу за віковою ознакою, осіб:						
до 25 років	–	2	1	11	–	–50
до 30 років	3	2	7	78	–33,3	250
до 35 років	1	1	1	11	–	–
4. Чисельність прийнятих працівників, осіб	4	3	2	–	–25	–33,3

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» за 2016–2018 рр.

Середній вік більшості працюючих на підприємстві становить до 30 років (7%), що можна відзначити як позитивний момент кадрової політики підприємства.

Отже, як видно з даних таблиці 2.8, на підприємстві склався стабільний колектив. Плинність в компанії відсутня. За період 2016 – 2018 років не було звільнено жодного працівника. За цей же час у зв'язку зі зростанням обсягу продажів були прийняті на роботу 5 нових співпрацівників.

Таким чином, можна зробити висновок про стабільну роботу туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» з точки зору персоналу – плинність кадрів в компанії відсутня, моральний клімат позитивний, дотримуються правил трудової дисципліни.

Позиціонування туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» можна визначити за напрямками:

– засноване на орієнтації на певну категорію споживачів. В агентстві існує три категорії клієнтів: сімейні пари, їх діти і молоді неодружені люди. Перша і остання категорія утворюють 2 великі сегменти, на які направлена вся увага фірми, дитячий відпочинок є доповненням для сімейних пар, тому на ньому робиться менший акцент;

– засноване на відмінну якість послуг. Підприємство укладає договори, тільки з перевіреними і відомими авіакомпаніями, готелями, використовують тільки професійних екскурсоводів, а також надає можливість купівлі нерухомості в Греції та супутня допомога в оформленні документів на неї.

В основному компанія пропонує тури для сімейних пар в екзотичні країни і гірськолижні курорти світу, тому позиціонування йде саме на сегмент споживачів з доходом вище середнього, які хочуть цікаво відпочити в незвичайному місці. Тури коригуються виходячи з побажань конкретного клієнта, вносяться необхідні корективи відповідно до вимог замовника.

Заробітна плата співпрацівників, як видно з даних таблиці 2.9, відповідає середньоринковій, значення якої отримано при аналізі сайтів www.work.ua та www.rabota.ua, це дозволяє зробити висновок, що співробітники не прагнуть до зміни місця роботи через низьку заробітну плату.

Таблиця 2.9

**Заробітна плата працівників ТОВ «Туристичний Лідер»
за вересень 2019 року**

Посада	Кількість штатних одиниць	Заробітна плата, грн	Загальна сума, грн
Директор (керівник)	1	16800	16800
Менеджер	5	8400	42000
Помічник менеджера	1	5100	5100
Бухгалтер	2	7700	15400
Всього	9	x	79300

Джерело: за даними туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» на 01.10.2019 р.

Професіоналізм персоналу туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер», як було зазначено вище, багато в чому визначається наявністю в компанії відпрацьованого стандарту обслуговування клієнтів, який зводиться до алгоритму дій, які необхідно виконувати менеджерам. Попередньо необхідно відзначити, що у ТОВ «Туристичний Лідер» є деякі проблеми з якістю обслуговування клієнтів. Це підтвердили результати опитування

В якості основних проблем туристичного оператора були відзначені:

- не завжди персонал туристичної компанії готовий давати консультації з приводу турів по телефону (посилаються на зайнятість, незручність спілкування по телефону, неможливість показати фотографії і т. ін.);
- під час бесіди з клієнтами персонал може відволікатися на розмови з іншими співробітниками, розмови по телефону і т. ін., що затягує процес спілкування;
- іноді співробітники пропонують погортати клієнтам каталоги, не даючи при цьому коментарів з приводу кожного об'єкта;
- виникають проблеми з отриманням документів в аеропорту (співробітник приїжджає занадто пізно, майже перед реєстрацією на літак);
- співробітники не завжди ввічливі і коректні, можуть нав'язувати свою думку.

Таким чином, туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» необхідно розробити програму з підвищення якості обслуговування клієнтів. Очевидно, що основний акцент необхідно зробити на роботі з персоналом.

Висновки до розділу 2

Результати проведеної діагностики економічної ефективності діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Основним видом діяльності туристичного підприємства ТОВ «Туристичний Лідер» є діяльність туристичних операторів, яка здійснюється з 16 листопада 2005 р. Туристичне підприємство формує та

реалізує через туристичні агентства туристичні продукти, здійснює бронювання готелів по Україні і всьому світу, пропонує науково–пізнавальні, пригодницькі, екологічні, рекреаційні тури по Україні та за кордоном.

2. Визначено, що основу системи управління економічною ефективністю діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» складає його ресурсний потенціал. Туристичний оператор ТОВ «Туристичний Лідер» самостійно формує свій власний ресурсний потенціал, що дозволяє йому закріпити специфічні його особливості і визначити перспективи розвитку на майбутнє. Ресурсний потенціал туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» являє собою сукупність належних до нього природних та створених людиною явищ, умов, можливостей та засобів, придатних до формування туристичних послуг та здійснення відповідних турів, екскурсій та програм.

3. У роботі проведено аналіз впливу ефективності використання персоналу туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» на систему управління економічною ефективністю діяльності. На підприємстві склався стабільний колектив. Плинність в компанії відсутня. За період 2016–2018 рр. не було звільнено жодного працівника. За цей же час у зв'язку зі зростанням обсягу продажів були прийняті на роботу 5 нових співробітників. Таким чином, можна зробити висновок про стабільну роботу туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» з точки зору персоналу – плинність кадрів в компанії відсутня, моральний клімат позитивний, але є деякі проблеми з якістю обслуговування клієнтів, тому туристичному оператору ТОВ «Туристичний Лідер» необхідно розробити програму з підвищення якості обслуговування клієнтів, основний акцент необхідно зробити на роботі з персоналом.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «ТУРИСТИЧНИЙ ЛІДЕР», М. КИЇВ

3.1. Розроблення стратегії управління економічною ефективністю діяльності туристичного оператора

У процесі розроблення стратегії управління економічною ефективністю діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» нами використано модифікацію класичної моделі, яка була розроблена відомим американським економістом В. Леонтьєвим для визначення міжгалузевого балансу на макроекономічному рівні.

Класична модель Леонтьєва на рівні окремого підприємства складається з завдання технологічної матриці A , яка визначає функціональну залежність складових підприємства, та вектора готової послуги Y . Матрична форма балансової моделі має вигляд:

$$X = AX + Y, \quad (3.1)$$

де X – вектор невідомих (обсяг продажу);

AX – витрати;

Y – туристична послуга для зовнішнього ринку (експорт): всі послуги, що надаються підприємством (ліва частина рівняння X), розподіляються на внутрішні (AX) та експорт (Y).

Запропонована модифікація класичної балансової моделі полягає в побудові моделі задачі оптимального балансу, яка вільна від визначених недоліків і може бути використана для визначення зваженої політики розвитку підприємства шляхом, зокрема, раціональної реконструкції його продуктивної сфери. Запропонована модель враховує поточний стан підприємства у вигляді рівня його ефективності (що визначається технологічною матрицею A) визначає суто ринкову (вартісну) оцінку його діяльності і виступає як потужний

інструмент управління. Складність якісного розв'язання цієї задачі викликана певними технологічними взаємозв'язками підрозділів, які входять до складу цього підприємства, адже вони одночасно беруть участь у технологічному забезпеченні самого підприємства і продукують кінцеву послугу загального процесу.

За основу моделі взяте відоме балансове співвідношення $X = AX + Y$, але яке тепер виступає як обмеження на валовий випуск послуг, який є сумою витрат послуг на внутрішні потреби («вхід», AX) і на експорт («вихід», Y). У свою чергу, величина Y є результатом розв'язку оптимізаційної задачі, яка виступає економічною оцінкою ефективності послуг, які надаються підприємством. В якості вхідних даних задані продуктивні потужності (P) та ціни на послуги (C), які надаються. Введенням вартісного важелю ми отримуємо можливість безпосередньо управляти процесом з позицій максимізації економічної ефективності підприємства при існуючих продуктивних потужностях. Отриманий оптимальний план надання послуг дозволяє визначити стратегію розвитку підприємства шляхом розширення ефективних («вигідних») чи перепрофілювання малоефективних («невигідних») туристичних продуктів із врахуванням вартісних змін. Цільова функція (ЦФ) задачі про оптимальний баланс є прибуток від реалізації всіх послуг.

Математична модель має наступний вигляд:

i – поточний номер туристичного підприємства;

j – поточний номер споживача;

x_i – кількість наданих туристичних послуг;

y_i – кількість послуг на експорт;

c_i – ціна одиниці туристичного продукту;

v_i – витрати одиниці туристичного продукту;

z_i – максимальні потужності;

a_{ij} – норма споживання послуг споживачем;

s_i – собівартість послуг;

$P = (C - S) * x_i \rightarrow \max$ – загальний прибуток від реалізації послуг;

- X – обсяг надання туристичних послуг;
- Y – експорт послуг;
- Z – максимальні потужності;
- V – витрати на надання туристичних послуг;
- C – ціна на туристичну послугу.

Необхідно знайти такий план надання послуг (X) і Обсяг послуг на експорт $Y = X + AX$, за яким прибуток $P = (C - S) \times x_i \rightarrow \max$ буде максимальним (цільова функція). При цьому обмеженнями є: $X \leq Z$ (план надання туристичних послуг повинен не перевищувати максимально допустимі потужності); $X = AX + Y$ (план надання туристичних послуг повинен бути рівним сумі внутрішніх потреб та експорту); $X \geq AX$ (план надання туристичних послуг повинен бути більшим за внутрішні потреби). Задача оптимального балансу полягає у знаходженні серед них найкращого варіанту. Оскільки план надання туристичних послуг (X) складається з дійсних чисел, а цільова функція (прибуток від реалізації) – лінійна форма і обмеження – лінійні нерівності, то ця модель відноситься до класу моделей лінійного програмування.

Запропонована модель (рис. 3.1) є досить універсальною, її можна застосовувати для дослідження будь-якої економічної системи.

Модифікація класичної балансової моделі полягає в побудові моделі задачі оптимального балансу, яка може бути використана для визначення зваженої політики розвитку ресурсного потенціалу підприємства шляхом, зокрема, раціональної реконструкції його сфери. При цьому, використання інформаційних технологій та пакету MS Excel під час планування програми підприємства являється ефективним інструментом, не потребує значних витрат часу на оброблення інформації і дає змогу оптимізувати програму підприємства в умовах наявного ресурсного потенціалу та його складових.

Впровадження запропонованої стратегії зі збільшенням попиту на перспективу дозволить збільшити обсяги надання туристичних послуг туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» на 15 %.

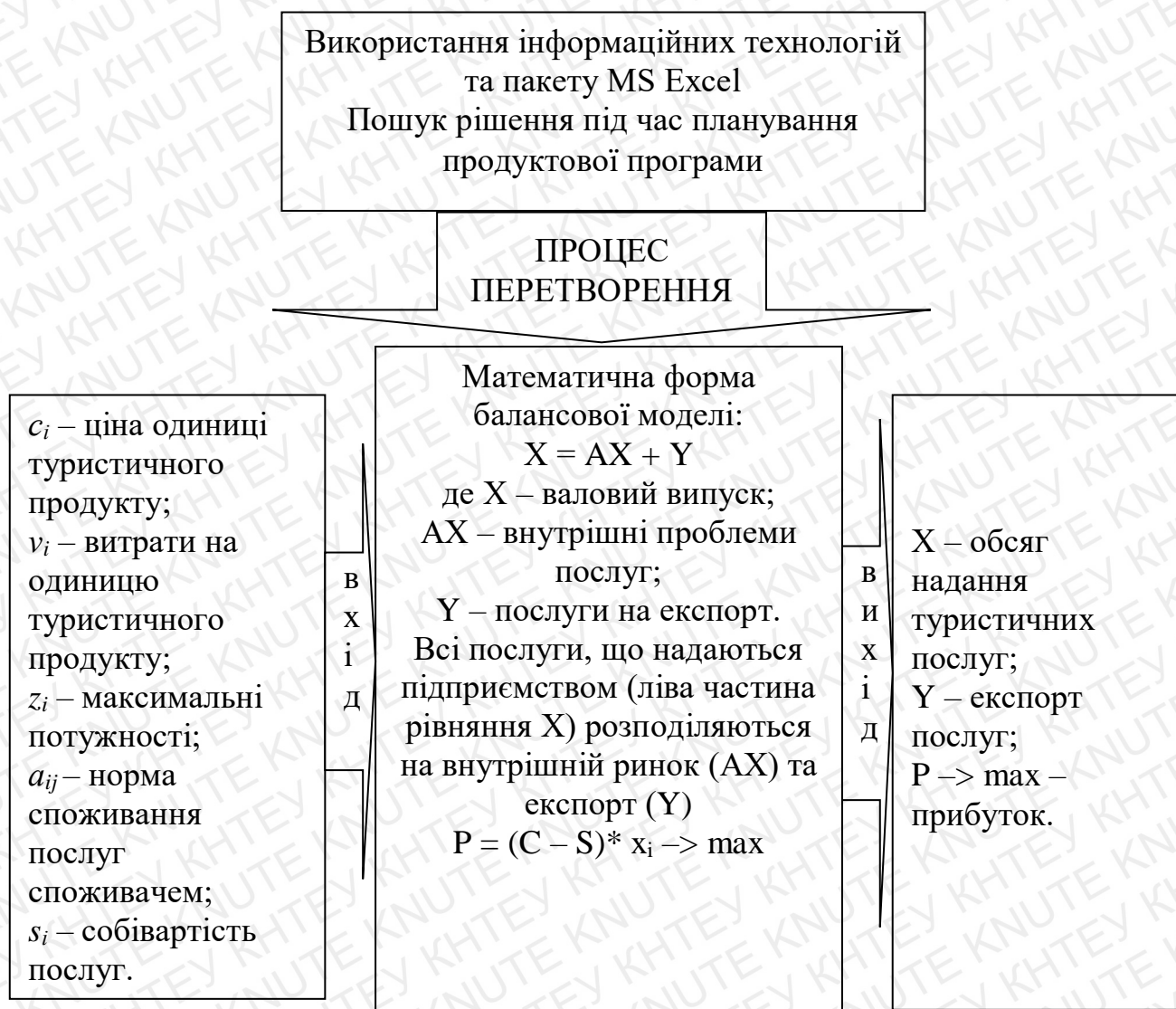


Рис. 3.1. Модель задачі оптимізації структури управління з урахуванням витрат та потужності за критерієм максимізації прибутку для ТОВ «Туристичний Лідер» на 2020 р. [розроблено автором]

Вихідні дані для побудови економетричної моделі наведені у табл. 3.1.

Ідентифікуємо дані:

X – обсяг наданих туристичних послуг, тис. грн (незалежний чинник);

Y – прибуток від надання туристичних послуг, тис. грн (залежний чинник).

Специфікуємо економетричну модель лінійною функцією виду:

$$Y = a_0 + a_1 \times X + e, \quad (3.2)$$

де a_0, a_1 – коефіцієнти лінійної моделі;

e – випадкова складова.

**Прогнозні показники обсягу наданих послуг та прибутку
для туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» на 2020 р.
[розроблено автором]**

Роки	Обсяг наданих туристичних послуг, тис. грн. (x)	Прибуток від реалізації туристичних послуг, тис. грн. (y)
2013	13519,0	3021,1
2014	20833,1	3951,4
2015	43693,9	6630,7
2016	89237,1	9963,1
2017	148076,4	15324,0
2018	88063,3	6593,0
Прогнозне значення показника у 2020 року	170093,6	-
Прогнозне значення показника з урахуванням впровадження стратегії	195607,6	-
Середнє значення показника	63071,9	7580,6

При визначенні параметрів лінійної регресії застосовуємо статистичну функцію ЛИНЕЙН у MS Excel.

У результаті проведених розрахунків нами отримано наступні параметри регресії (табл. 3.2):

де: a_1, a_0 – коефіцієнти лінійної моделі;

S_{a_1}, S_{a_0} – стандартні похибки коефіцієнтів;

R^2 – коефіцієнт детермінації;

E – стандартна похибка регресії;

$F_{розр}$ – розрахункове значення критерію Фішера;

$n-k$ – число ступенів свободи;

$S^2_{рег}$ – сума квадратів регресії;

$S^2_{зал}$ – сума квадратів залишків;

**Параметри лінійної регресії для туристичного оператора
ТОВ «Туристичний Лідер» [розроблено автором]**

$a_1 = 0,084$	$a_0 = 1944,705$
$Sa_1 = 0,014$	$Sa_0 = 1122,174$
$R^2 = 0,9033$	$E = 1566,455$
$F_{\text{розр}} = 37,3543$	$n-k = 4$
$S^2_{\text{пер}} = 91659216$	$S^2_{\text{зал}} = 9815130,49$

Перевіримо адекватність отриманої моделі статистичним даним. Для розрахунку критерія Фішера використаємо вбудовану функцію MS Excel ФРАСПОБР. Отримуємо $F_{\text{таб}} = 10,1280$. Оскільки $F_{\text{роз}} > F_{\text{таб}}$, оскільки $37,3543 > 10,1280$, то отримана модель $Y = 1944,705 + 0,084 \times X$ достовірна з імовірністю 0,95.

Обчислимо коефіцієнт детермінації R^2 та коефіцієнт кореляції r .

Коефіцієнт детермінації ми отримали при розрахунку параметрів лінійної регресії. Він становить 0,9033, тобто 90,33% вибірових даних описуються знайденою регресією. Коефіцієнт кореляції r визначаємо через статистичну функцію КОРРЕЛ. Отримаємо $r = 0,9976$. Оскільки значення коефіцієнту кореляції знаходиться близько до 1, то це свідчить про тісний зв'язок між чинниками X та Y .

Оцінимо згідно t -критерію Стьюдента значущість коефіцієнтів a_1 та a_0 отриманої моделі. За означенням t -критерії для коефіцієнтів a_1 та a_0 :

$$t_{a1} = 6,1118$$

$$t_{a2} = 1,733$$

Порівняємо одержані t -критерії для коефіцієнтів моделі з табличним значенням критерію Стьюдента. Для обчислення табличного значення використовуємо вбудовану функцію СТЬЮДРАСПОБР.

$$t_{\text{табл}} = 2,7764.$$

Знайдемо прогнозне значення вибірових даних в точці $X_{np} = 195607,6$ та

обчислимо 95% надійний інтервал отриманого прогнозу.

Точковий прогноз визначаємо, підставляючи в рівняння прямої лінійної регресії прогнозне значення фактору X :

$$Y_{np} = 1944,705 + 0,084 \times X_{np},$$

$$Y_{np} = 1944,705 + 0,084 \times 195607,6 = 18375,74 \text{ (тис. грн.)}$$

Для знаходження інтервального прогнозу обчислюємо стандартну похибку прогнозу за формулою 3.3:

$$S_{np} = E \times \sqrt{\frac{1}{n} + \frac{(X_{np} - \bar{X})^2}{\sum (X_i - \bar{X})^2}}, \quad (3.3)$$

X_{np} – прогнозне значення показника X ;

\bar{X} – середнє значення показника X .

$$S_{np} = 1566,455 \times \sqrt{\frac{1}{6} + \frac{(195607,6 - 63071,9)^2}{66915083}} = 1962,18$$

Інтервальний прогноз розрахуємо за формулами:

$$Y_{min} = Y_{np} - t_{табл} \times S_{np}, \quad (3.4)$$

$$Y_{min} = 18375,74 - 2,7764 \times 1962,18 = 12892,74 \text{ (тис. грн.)}$$

$$Y_{max} = Y_{np} + t_{табл} \times S_{np}, \quad (3.5)$$

$$Y_{max} = 18375,74 + 2,7764 \times 1962,18 = 23788,5 \text{ (тис. грн.)}$$

$$23788,5 \leq Y_{np} \leq 1289,74.$$

Обчислимо коефіцієнт еластичності за формулою:

$$K_{el} = \frac{a_1 \times \bar{X}}{Y} \quad (3.6)$$

$$K_{el} = \frac{0,084 \times 63071,9}{7580,6} = 0,6974$$

Коефіцієнт еластичності для a_0 буде дорівнювати нулю, оскільки середнє значення $X_0 = 0$.

Таким чином, на основі отриманої економетричної моделі залежності прибутку від надання послуг туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» від обсягів реалізованих послуг можна зробити наступні висновки:

оскільки $F_{розр} > F_{табл}$, то отримана модель $Y_{np} = 1944,705 + 0,084 \times X_{np}$

адекватна статистичним даним;

оскільки $R^2 = 0,9033$, тобто 90,33% вихідних даних відповідають отриманій регресії;

оскільки $a_1 = 0,084$, то це значить, що при збільшенні обсягу наданих послуг на 1 грн, прибуток збільшиться на 0,084 грн.

так як $K_{ел} = 0,6974$, то при збільшенні обсягу наданих послуг на 1%, рівень прибутку збільшиться на 0,6974%.

середнє значення прогнозу на прогнозний період при $X = 195607,6$ буде дорівнювати $Y_{пр} = 18375,74$ тис. грн і з ймовірністю 0,95 буде знаходитися в інтервалі від 1289,74 тис. грн до 23788,5 тис. грн.

Таким чином, представлена модель задачі оптимізації структури ресурсного потенціалу для туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» дозволяє знайти оптимальне співвідношення використовуваних елементів ресурсного потенціалу підприємницької структури, яка найбільшою мірою відповідне певним стратегічним цілям даного підприємства.

3.2. Обґрунтування ефективності розробленої стратегії

Професіоналізм персоналу туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер», як було сказано раніше, багато в чому визначається наявністю в компанії відпрацьованого стандарту обслуговування клієнтів, який зводиться до алгоритму дій, які необхідно виконувати менеджерам. Необхідно відзначити, що у туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» є деякі проблеми з якістю обслуговування клієнтів. Це підтвердили результати опитування клієнтів. В якості основних проблем туристичної компанії були відзначені:

– не завжди персонал туристичного агентства готовий давати консультації з приводу турів по телефону (посилаються на зайнятість, незручність спілкування по телефону, неможливість показати фотографії і т. ін.);

- під час бесіди з клієнтами персонал може відволікатися на розмови з іншими співробітниками, розмови по телефону і т. ін., що затягує процес спілкування;
- іноді співробітники пропонують погортати клієнтам каталоги, не даючи при цьому коментарів з приводу кожного об'єкта;
- виникають проблеми з отриманням документів в аеропорту (співробітник приїжджає занадто пізно, майже перед реєстрацією на літак);
- співробітники не завжди ввічливі і коректні, можуть нав'язувати свою думку.

Таким чином, туристичному оператору ТОВ «Туристичний Лідер» необхідно розробити програму з підвищення якості обслуговування клієнтів. Очевидно, що основний акцент необхідно зробити на роботі з персоналом.

Для удосконалення кадрового потенціалу туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» розробимо алгоритм обслуговування клієнтів за допомогою методів діаграмного проектування і спільних позицій. Алгоритм дозволить уникнути дублювання функцій всередині колективу і тим самим підвищить продуктивність і якість обслуговування. У методі діаграмного проектування розглядається сукупність двох зон: видимої і невидимої. Невидима зона сприяє розширенню проблем клієнта і закрита від його очей. Таким чином, якісне обслуговування можливо тільки при правильній взаємодії обох сторін. У даній схемі бере участь клієнт, менеджер і бухгалтер. Схема працює в такий спосіб:

- клієнт, який прийшов в туристичне агентство, повідомляє в яку країну з представлених він хоті би придбати тур;
- менеджер підбирає тур, з граничною точністю, з огляду на можливі додаткові побажання клієнта;
- менеджер укладає договір з клієнтом, і він оплачує тур;
- менеджер подає заявку для бронювання місця в готель, який обрав клієнт.
- готель надсилає підтвердження на бронювання;

- менеджер формує необхідний пакет документів для проведення відпочинку за кордоном;
- напередодні вильоту документи передаються туристу, і він відправляється в подорож.

Складові успішного функціонування системи наступні:

- якісне обслуговування клієнта з боку менеджера, точна передача бажань клієнта готелю та обслуговуючому персоналу;
- якісне та точне виконання послуг;
- ввічливе спілкування і приємне обслуговування клієнтів.

У разі злагодженої роботи системи та при дотриманні всіх складових її успішного функціонування, клієнт буде завжди задоволений якістю послуги та обслуговуванням. Така робота дозволить залучати нових клієнтів за допомогою рекомендацій від вже наявних постійних клієнтів.

У методі точок дотику фіксуються всі точки, в яких відбувається взаємодія між клієнтом і обслуговуючим персоналом. Для кожного з таких зіткнень розробляються чіткі інструкції до персоналу з приводу завдань які виконуються та часу, який необхідно витратити на їх виконання.

Тайм-розклад схеми:

1. Клієнт підходить до дверей будівлі, проходить в хол. Там його зустрічає охоронець і підказує, як пройти до офісу. Клієнт піднімається на ліфті. Час виконання завдання охоронця 1 хв.
2. Клієнт піднявся на ліфті на 3 поверх. Після чого він проходить в офіс. Клієнту, як правило, пропонується сісти до вільного менеджера.
3. Клієнт зайняв вибране місце. Менеджер цікавиться, на якому напрямку він хотів би зупинитися. Інформує його про країну, міста-курорти, готелі, звичаї та свята, ціни, додаткові послуги в готелі і т. ін. Клієнт може задати всі хвилюючі його питання менеджеру. Час виконання завдання для менеджера від 0,5 до 1,5 години.
4. Клієнт робить вибір. Менеджер в точності запам'ятовує всі побажання клієнта, дякує йому за вибір. Менеджер посилає замовлення через електронну

пошту відділу з бронювання. Замовлення розбивається на дві частини: дані про всі побажання переказують до відділу бронювання, а особисті дані відправляються на виконання необхідних документів для проведення часу туриста за кордоном. Менеджер попереджає клієнта заздалегідь про час видачі документів.

5. Менеджер оформляє договір, завіряє його у директора та надає на підпис клієнту. Час виконання завдання менеджера від 2 до 5 хвилин.

6. Клієнт проходить до бухгалтера і оплачує тур. Час виконання завдання касира від 1 до 2 хвилин.

7. Після підтвердження бронювання менеджери готують документи клієнта та інформують його про це. Час виконання завдання відділу бронювання до 4 діб.

8. Далі менеджери готують документи для виїзду клієнта за кордон. Час виконання завдання до 10 годин.

9. Проходить видача документів. Як мінімум за добу до від'їзду. Час для виконання завдання 3 години.

10. Клієнт відправляється в подорож. Після приїзду з-за кордону клієнт зазвичай дзвонить в офіс менеджера, у якого бронював тур, та ділиться враженнями від проведеного відпочинку.

В обов'язки менеджера входить надання консультацій клієнтам та контроль помічника менеджера. Для переходу співробітника на більш високий рівень необхідно пройти тестування і бездоганно виконувати свою роботу. При цьому за невиконання своїх обов'язків менеджер може бути позбавлений частини премії (на розсуд керівника). Крім того, оцінюється загальна робота менеджерів, за результатами якої слідкує заохочення або покарання. Для персоналу передбачається введення єдиної уніформи, що є конкурентною перевагою перед іншими туристичними підприємствами.

В міру зростання кваліфікації менеджера зростає його професіоналізм і скорочуються терміни обслуговування клієнтів, що обумовлено скороченням термінів обробки замовлень, пошуку інформації, бронювання і т. ін.

Додаткове навчання поза робочого місця проводиться компанією ЦНТІ «Прогрес». Фахівці цієї організації мають величезний досвід в навчанні персоналу туристичних агентств за авторськими програмами з метою підвищення кваліфікації. Вартість кожного курсу складає 22300 грн.

Статистичні показники роботи менеджерів туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» до і після навчання, що проводиться упродовж року (рис. 3.2).

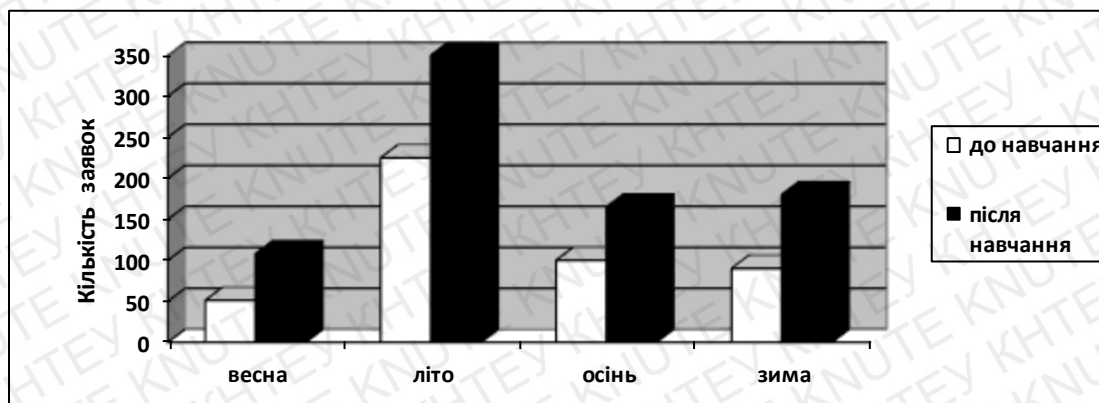


Рис. 3.2. Середній показник зростання обсягу продажів туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» після проходження менеджерами курсів з підвищення кваліфікації у 2019 р. [розроблено автором]

Отже, за даними рис. 3.2 можна зробити висновок про те, що середній показник зростання обсягів продажів після проходження курсу з підвищення кваліфікації значно зріс. Збільшення обсягів продажів особливо помітно в літній високий сезон, однак, і в відносно низький сезон для туристичного ринку (осінь, частково зима) також спостерігається зростання обсягів продажів.

Обсяг продажів менеджерів всередині туристичної компанії, які пройшли та не пройшли курси підвищення кваліфікації наведено на рис. 3.3.

Під «менеджером 1» розуміється менеджер, який не пройшов курси підвищення кваліфікації, під «менеджером 2» – менеджер, який пройшов курси з підвищення кваліфікації.

За даними рис. 3.3 простежується зростання обсягу продажів менеджерів, які пройшли курси з підвищення кваліфікації. Важливо відзначити, що на

зростання обсягу продажів впливає також особиста майстерність менеджера.

В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що підвищення кваліфікації персоналу туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» проявляється не тільки в підвищенні продуктивності менеджерів, але і як наслідок, в підвищенні прибутку підприємства.

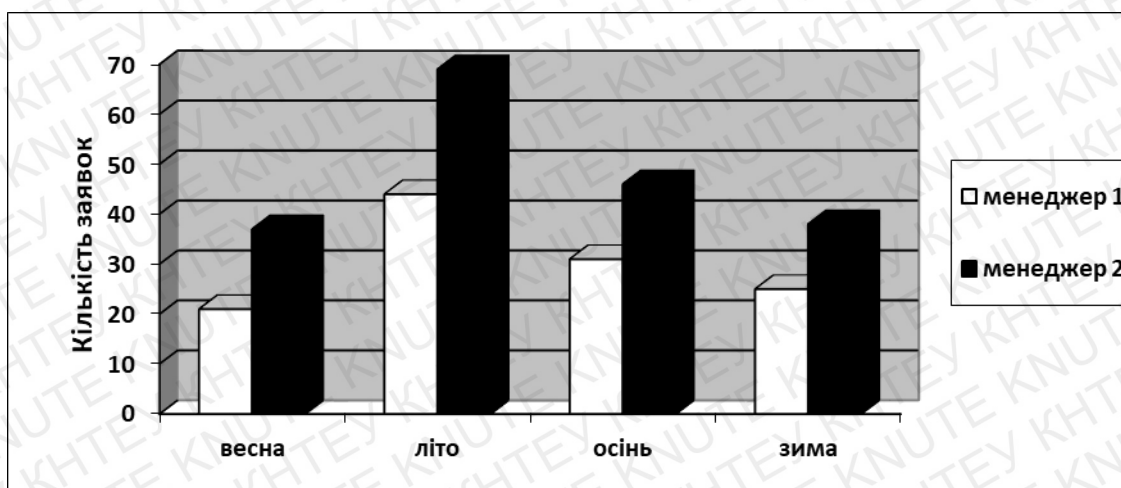


Рис. 3.3. Середній показник зростання обсягу продажів серед менеджерів туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер», які пройшли та не пройшли курси підвищення кваліфікації [розроблено автором]

Для вирішення завдань управління кадровим потенціалом туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» нами було розроблено організаційно-економічний механізм (рис. 3.4).

Формування стабільності трудового колективу полягає у створюванні умов праці, при яких знижується плинність кадрів, формується дієздатний колектив, нормальний психологічний клімат.

Також важливим є утворення необхідних умов праці, виявлення ініціативи, самостійного прийняття рішень, надання соціальних пільг, можливості підвищення кваліфікації, використання систем участі у прибутках. Це дасть змогу виявити в колективі ініціативних працівників, які можуть допомогти керівництву у досягненні кінцевого результату діяльності.



Рис. 3.4. Організаційно-економічний механізм ефективного управління кадровим потенціалом ТОВ «Туристичний Лідер» на 2020 р.

[розроблено автором]

Нами було розроблено механізм взаємозалежності динаміки продуктивності праці і ефективності господарської діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» (табл. 3.3).

Аналізуючи дані табл. 3.3, можемо сказати, що така класифікація наслідків зниження (зростання) продуктивності праці дає змогу оцінити, як її зміна впливає на підвищення конкурентоздатності підприємства і ефективності діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер».

Колектив кожного туристичного підприємства має прагнути до підвищення продуктивності праці з метою зростання обсягів продажу.

Важливим етапом аналітичної праці на підприємстві є пошук резервів продуктивності праці, розробка організаційно-технічних заходів для реалізації цих резервів та безпосереднє впровадження цих заходів. Під резервами

приросту продуктивності праці слід розуміти ще не використанні резерви можливості економії витрат живої праці. Резерви обумовлені ефективним використанням основних засобів та робочої сили, скороченням робочого часу, економією ресурсів, раціональним використанням обладнання. Ці резерви включають у себе резерви зниження трудомісткості, резерви поліпшення використання робочого часу, резерви удосконалення структури персоналу, резерви економії предметів та засобів праці.

Таблиця 3.3

Механізм взаємозалежності динаміки продуктивності праці і ефективності господарсько-фінансової діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» на 2020 р. [розроблено автором]

Наслідки зміни продуктивності праці	
<i>Зниження</i>	<i>Зростання</i>
Втрата позицій на ринку туристичних послуг	Підвищення конкурентоздатності на ринку туристичних послуг
Зниження ефективності використання ресурсів	Підвищення ефективності використання ресурсів
Зниження рівня використання потужності	Зростання рівня використання потужності
Втрата обсягів надання послуг	Збільшення обсягів надання послуг
Підвищення собівартості послуг	Зниження собівартості послуг
Зниження рентабельності господарської діяльності, трудових ресурсів	Підвищення рентабельності господарської діяльності, трудових ресурсів

У туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» нами виявлені наступні резерви підвищення продуктивності праці.

1. Впровадження сучасного офісного обладнання.

У туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» передбачено підвищити обсяг надання туристичних послуг на 15 %, що збільшить продуктивність праці на:

$$ПП = \frac{OB \times 1,1}{Ч_{cp}} \quad (3.7)$$

де: ПП – продуктивність праці, тис. грн;

ОВ – обсяг наданих послуг, тис. грн;

$Ч_{\text{ср}}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб.

$ПП = (105327,36 \times 1,15) / 110 = 1101,15$ (тис. грн).

Таким чином, продуктивність праці підвищиться на 143,63 тис. грн. в порівнянні із 2017 р.

2. Зміна трудомісткості продуктової програми.

При зниженні трудомісткості виробничого процесу на 10 % передбачено, що продуктивність праці працівника туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» збільшиться на:

$$\Delta П = \frac{З_T \times 100}{100 - З_T} \quad (3.8)$$

де: $\Delta П$ – приріст продуктивності праці, %;

$З_T$ – зниження трудомісткості, %.

$$\Delta П = \frac{10 \times 100}{100 - 10} = 11,1\%$$

Із формули 3.8 річна продуктивність праці одного працівника становить:

$ПП = 957,6 \times 1,11 = 1062,9$ тис. грн, що на 105,3 тис. грн. більше, ніж у 2018 р.

Таким чином, чим більше зниження трудомісткості, тим вище показник продуктивності праці. Усі ці запропоновані заходи будуть сприяти підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу, а отже і підвищенню ефективності діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» у перспективі.

Нами було запропоновано ефективні заходи стосовно обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер», і якщо вони будуть використовуватися на підприємстві, то підприємство зможе збільшити свої потужності, і у наслідок цього збільшити обсяг продажу у майбутньому, що принесе більший прибуток.

Висновки до розділу 3

У процесі формування стратегії управління економічною ефективністю діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» нами зроблено такі висновки:

1. Визначено, що у реальних задачах прийняття рішень управління до етапу вибору все ще зберігається велика невизначеність інформації, зумовлена наявністю багатьох ситуацій і цілей. У зв'язку з цим використовується принцип послідовного зменшення невизначеності, який полягає в послідовному звуженні множини рішень: від множини допустимих до множини ефективних, а потім – до множини оптимальних рішень.

2. Представлена модель задачі оптимізації процесу прийняття управлінських рішень для ТОВ «Туристичний Лідер» є досить універсальною. Модифікація класичної балансової моделі полягає в побудові моделі задачі оптимального балансу, яка може бути використана для визначення зваженої політики розвитку підприємства шляхом, зокрема, раціональної реконструкції його сфери.

3. Кадровий потенціал ТОВ «Туристичний Лідер» відіграє провідну роль у вирішенні організаційних та економічних завдань для досягнення накреслених результатів управління. Ступінь забезпеченості підприємства робочою силою та раціональне їх використання значною мірою визначають матеріально-технічне забезпечення підприємства, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

4. Для оптимізації процесу прийняття управлінських рішень в діяльності ТОВ «Туристичний Лідер» у роботі розроблено алгоритм обслуговування клієнтів за допомогою методів діаграмного проектування і спільних позицій. Алгоритм дозволяє уникнути дублювання функцій всередині колективу і тим самим підвищує продуктивність і якість обслуговування.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що поняття «ефективність» має різні підходи щодо трактування. В основному переважає точка зору, згідно з якою ефективність – це відношення результатів до витрат (ресурсів). Встановлено, що ефективність функціонування туристичного підприємства є комплексною характеристикою існування соціально–економічної системи. Для її визначення варто застосовувати комплексний підхід, який включає сукупність критеріїв оцінки ефективності функціонування підприємства: результативність його витрат, цільову результативність та конкурентоспроможність.

2. Доведено, що система показників ефективності господарсько–фінансової діяльності туристичного підприємства має містити такі групи: показники ефективності використання основних засобів; показники ефективності використання оборотних засобів; показники ефективності використання трудових ресурсів; показники ефективності інвестицій.

3. Обґрунтовано, що вибір конкретного методу для оцінювання економічної ефективності діяльності туристичного підприємства визначається такими критеріями: інтерпретація результатів, виявлення слабких сторін, різноманітність показників, кількість аналітиків, витрати часу, фінансові витрати, рівень об'єктивності, доступність використання, оперативність застосування, поширеність застосування, доступність програмного продукту, достовірність результатів.

4. Основним видом діяльності туристичного підприємства ТОВ «Туристичний Лідер» є діяльність туристичних операторів, яка здійснюється з 16 листопада 2005 р. Туристичне підприємство формує та реалізує через туристичні агентства туристичні продукти, здійснює бронювання готелів по Україні і всьому світу, пропонує науково–пізнавальні, пригодницькі, екологічні, рекреаційні тури по Україні та за кордоном.

5. Визначено, що основу системи управління економічною ефективністю діяльності туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» складає його ресурсний потенціал. Туристичний оператор ТОВ «Туристичний Лідер» самостійно формує свій власний ресурсний потенціал, що дозволяє йому закріпити специфічні його особливості і визначити перспективи розвитку на майбутнє. Ресурсний потенціал туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» являє собою сукупність належних до нього природних та створених людиною явищ, умов, можливостей та засобів, придатних до формування туристичних послуг та здійснення відповідних турів, екскурсій та програм.

6. У роботі проведено аналіз впливу ефективності використання персоналу туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» на систему управління економічною ефективністю діяльності. На підприємстві склався стабільний колектив. Плинність в компанії відсутня. За період 2016–2018 рр. не було звільнено жодного працівника. За цей же час у зв'язку зі зростанням обсягу продажів були прийняті на роботу 5 нових співробітників. Таким чином, можна зробити висновок про стабільну роботу туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» з точки зору персоналу – плинність кадрів в компанії відсутня, моральний клімат позитивний, але є деякі проблеми з якістю обслуговування клієнтів, тому туристичному оператору ТОВ «Туристичний Лідер» необхідно розробити програму з підвищення якості обслуговування клієнтів, основний акцент необхідно зробити на роботі з персоналом.

7. Визначено, що у реальних задачах прийняття рішень управління до етапу вибору все ще зберігається велика невизначеність інформації, зумовлена наявністю багатьох ситуацій і цілей. У зв'язку з цим використовується принцип послідовного зменшення невизначеності, який полягає в послідовному звуженні множини рішень: від множини допустимих до множини ефективних, а потім – до множини оптимальних рішень.

8. Представлена модель задачі оптимізації процесу прийняття управлінських рішень для туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» є досить універсальною, її можна застосовувати для дослідження будь-якої

економічної системи. Модифікація класичної балансової моделі полягає в побудові моделі задачі оптимального балансу, яка може бути використана для визначення зваженої політики розвитку підприємства шляхом, зокрема, раціональної реконструкції його сфери.

9. Кадровий потенціал туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» відіграє провідну роль у вирішенні організаційних та економічних завдань для досягнення накреслених результатів управління. Ступінь забезпеченості підприємства робочою силою та раціональне їх використання значною мірою визначають матеріально-технічне забезпечення підприємства, створюють умови високої конкурентоспроможності та фінансової стабільності.

10. Для удосконалення кадрового потенціалу туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер» у роботі розроблено алгоритм обслуговування клієнтів за допомогою методів діаграмного проектування і спільних позицій. Алгоритм дозволяє уникнути дублювання функцій всередині колективу і тим самим підвищує продуктивність і якість обслуговування. У методі діаграмного проектування розглядається сукупність двох зон: видимої і невидимої. Невидима зона сприяє розширенню проблем клієнта і закрита від його очей. Таким чином, якісне обслуговування можливо тільки при правильній взаємодії обох сторін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436–IV. Дата оновлення: 06.11.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.10.2019).
2. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755–VI. Дата оновлення: 03.12.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 15.10.2019).
3. Про туризм : Закон України від 18.11.2003 № 1282–IV. *Голос України*. 2003. 26 груд. С. 10–13.
4. Бедрадіна Г. К. Місце оцінювання в системі управління якістю на туристичних підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2016. № 5. С. 130–136.
5. Борисова О. В. Ефективність інноваційної політики підприємств у сфері туризму. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. № 18. Вип. 2. С. 18–26.
6. Братанич М.В., Полозова Т.В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів. *Економіка промисловості*. 2010. № 4 (52). С. 153–156.
7. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу. *Економіка України*. 2007. № 10. С. 29–37.
8. Герасименко Т., Савченко Т. Туризм як пріоритетний напрям сталого розвитку національної економіки. *Економічний дискурс*. 2017. № 4. С. 23–35.
9. Гетьманський В. О. Економічна природа та теоретична сутність ефективності функціонування підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Т. 19. № 13. С. 100–104.
10. Головчан А. І. Методика оцінки ефективності функціонування туристичних дестинацій в Україні. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2010. № 4. С. 131–137.
11. Горіна Г. О. Концепція формування та управління розвитком ринку

туристичних послуг в умовах просторової поляризації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 2. С. 16–21.

12. Горіна Г. О. Сутність та особливості типології туристичних підприємств як суб'єктів управління. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2016. № 20. С. 46–49.

13. Грищук А. М., Масюк Ю. О. Визначення впливу розвитку туризму на національну економіку. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 1. С. 26–33.

14. Дарміць Р. З., Вацик Н. О. Взаємозв'язок результативності та економічної ефективності в системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Т. 20. № 12. С. 153–161.

15. Довгань Л. Є., Дудукало Г. О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2012. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>.

16. Дуда С. Т., Матіїв О. М. Методичні підходи оцінки соціально-економічної діяльності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Т. 19. № 7. С. 165–168.

17. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: https://sci-hub.se/http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/efek_2012_3_58.pdf.

18. Ємець Ю. Економічна ефективність як основа конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 769 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 156–160.

19. Колесниченко А. Ю. Моделювання узагальнюючих показників соціально-економічної ефективності функціонування підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2005. Т. 15. № 2. С. 156–163.

20. Костюк І. В., Терехух А. А., Щур О. М. Аналіз ефективності туристичної діяльності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Т. 21. № 13. С. 92–97.

21. Кравцова А. В. Компетентнісний підхід до управління в сфері туристичного бізнесу. *Економічний форум*. 2016. № 3. С. 36–42.
22. Літвінова В. О., Литвинова В. А. Економічна ефективність: сутність та форми. *Вісник БУМІБ*. 2014. № 2 (26). С. 43–45.
23. Мазаракі А. А., Ткаченко Т. І., Михайліченко Г. І. Інновінг у туризмі : колективна монографія. Київ : КНТЕУ, 2015. 384 с.
24. Мазаракі А. А., Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Михайліченко Г. І. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія. Київ : КНТЕУ, 2010. 596 с.
25. Мазаракі А., Мельниченко С. Туризм в Україні: виклики кризи. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 2. С. 5–15.
26. Мальська М. П., Грищук А. М., Масюк Ю. О. Впровадження зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком туризму: можливості та перспективи для України. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 155. С. 78–81.
27. Маркіна І. А., Маховка В. М. Антикризове управління підприємствами туристичної галузі України : монографія. Полтава : ФОП Гаража М. М., 2016. 151 с.
28. Масюк Ю. Методологічні підходи до управління розвитком туризму в Україні за сучасних умов. *Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід* : матеріали X міжнародної наукової конференції. Львів, 2016. С. 262–265.
29. Машлій Г. Б., Машлій С. О. Туризм як перспективний напрямок економічного розвитку. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2016. Т. 50. № 1. С. 169–176.
30. Мельниченко С. В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний ун-т, 2008. 493 с.
31. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. 3–тє вид. Київ : Фабула, 2018. 672 с.

32. Микуланинець С. І., Проскура В. Ф. Ефективність застосування логістичних інформаційних систем у сфері туризму. *Економіка та суспільство*. 2016. № 2. С. 408–411.

33. Михайліченко Г. І. Система управління інноваційним розвитком туристичних підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2014. № 3 (65). С. 147–153.

34. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 608 с.

35. Мікловда В. П., Товт К. С. Ефективність діяльності малих підприємств на регіональному ринку послуг (на прикладі Закарпатської області). *Регіональна економіка*. 2009. № 4. С. 33–39.

36. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття ефективність. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 1. С. 7–13.

37. Нохріна Л. А. Туризм в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки*. 2015. № 3. С. 15–20.

38. Олександренко І. В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2013. № 4. С. 126–136.

39. Перерва П. Г., Косенко А. В., Маслак М. В., Матросова В. О., Долина І. В. Розвиток організаційно-економічного механізму управління розвитком індустрії туризму та гостинності. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/39920>.

40. Подольчак Н. Ю. Соціально-економічна ефективність систем менеджменту підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 2. С. 47–56.

41. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». *Економічний простір*. 2008. Т. 36. С. 275–285.

42. Рега М. Г. Тенденції та перспективи розвитку управління підприємствами туристичної сфери в сучасному ринковому середовищі. *Молодий вчений*. 2015. № 5 (2). С. 72–77.

43. Сагалакова Н. О. Туризм: бізнес–процеси, ціни і ціноутворення :

монографія. Київ : КНТЕУ, 2016. 416 с.

44. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т. 2009. 463 с.

45. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2016. № 1. URL: https://sci-hub.se/http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/efek_2016_1_26.pdf.

46. Шарко М. В., Шарко А. В. Инновационные аспекты управления развитием предприятий регионального туризма. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 206–213.

47. Шелеметьєва Т. В. Сучасна система управління розвитком туризму в Україні. *Інтелект XXI*. 2019. № 1. С. 121–126.

48. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, відсотку та економічного циклу. Київ : Києво-Могилянська академія, 2011. 244 с.

49. Юрченко Ю. Ю. Концептуальні напрями розвитку внутрішнього туризму в Україні. *Економіка України*. 2016. № 6. С. 29–39.

50. Якимчук Т. В. Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування*. 2011. № 2 (56) Ч. 2. С. 184–189.

51. Яцун Л. М., Маркарова С. А. Управління туристичною діяльністю підприємств: концепція розвитку та стратегія модернізації. *Бізнес Інформ*. 2015. № 11. С. 213–219.

52. Ященко О. І., Романюк О. П. Економічний та соціальний аспекти оцінки ефективності. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2008. Т. 18. № 6. С. 237–242.

53. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Classics in Organization and Management Series. Transaction Publishers, 2007. 855 p.

54. Hadad S. et al. The economic efficiency of the tourism industry: a global comparison. *Tourism economics*. 2012. Volume 18. Issue 5. P. 931–940.

55. Koroteeva, N. N., Hasanov, E. L., Mushrub, V. A., Klochko, E. N., Bakharev, V. V., & Shichiyakh, R. A. (2016). The conditions of economic efficiency and competitiveness of tourism enterprises. *International Journal of Economics and Financial*. Issues 6(8S), P. 71-77.
56. Mazaraki A., Sagalakova N. System approaches to economic diagnostics of the tourism enterprises. *The Economic Annals-XXI*. 2015. № 5-6. P. 64–67.
57. Onețiu, A. N., & Predonu, A. M. (2013). Economic and social efficiency of tourism. *Procedia-social and behavioral sciences*, 92, P. 648-651.
58. Pareto V. Manual of Political Economy: A Critical and Variorum Edition. Oxford University Press, 2017. 664 p.
59. Roskladka N., Roskladka A., Dluhopolskyi O., Kharlamova G., Kiziloglu M. Data analysis and forecasting of tourism development in Ukraine *Innovative Marketing*. 2018. Volume 14. Issue 4. P. 19–33.
60. Офіційний сайт туристичного оператора ТОВ «Туристичний Лідер». URL: <https://tourleader.com.ua> (дата звернення: 15.10.2019).