

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

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

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Ефективність менеджменту в туризмі»

Виконав: студент групи: БМТБ-1-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Туристичний бізнес

Богдан ШИМАНСЬКИЙ

Керівник: к.е.н., доцент Світлана БОНДАРЕНКО

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шиманському Богдану Олександровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Ефективність менеджменту в туризмі

2. Науковий керівник роботи Бондаренко Світлана Михайлівна, к.е.н., доцент

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від 08.11. 2022 року № 224-уч

3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.

4. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи забезпечення ефективності менеджменту в туризмі.

1.1. Ефективність менеджменту в туризмі. 1.2. Механізм управління діяльністю туристичного підприємства на принципах ефективності. Розділ 2. Дослідження

ефективності менеджменту туристичного підприємства. 2.1. Комплексна характеристика діяльності Amex GBT. 2.2. Дослідження ефективності управління та позицій підприємства на ринку із застосуванням Swot-аналізу. Розділ 3.

Формування системи забезпечення ефективності менеджменту туристичного підприємства. 3.1. Стратегія тайм-менеджменту як інструмент підвищення ефективності управління туристичним підприємством. 3.2. Інноваційні інструменти підвищення ефективності управління у туризмі.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

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

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи забезпечення ефективності менеджменту в туризмі	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Дослідження ефективності менеджменту туристичного підприємства	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Формування системи забезпечення ефективності менеджменту туристичного підприємства	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедру для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка бакалаврської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

(підпис)

Богдан ШИМАНСЬКИЙ

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

(підпис)

Світлана БОНДАРЕНКО

(ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

(підпис)

Тетяна ЦАЛКО

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Шиманський Б.О. Ефективність менеджменту в туризмі. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено питанням забезпечення ефективності менеджменту в туризмі. Вивчено та досліджено поняття «ефективність», розкрито особливості визначення ефективності менеджменту в туризмі. Проведено комплексний аналіз діяльності підприємства з акцентом на ефективності управління та позицій підприємства на ринку із застосуванням SWOT-аналізу. Розглядається процес формування системи забезпечення ефективності менеджменту туристичного підприємства. Запропоновано використовувати тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності управління.

Ключові слова: ефективність, управління, механізм, стратегія, інструменти, туристичне підприємство.

ABSTRACT

Shymansky B.O. Effectiveness of management in tourism. - Manuscript.

Bachelor's qualifying work on specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The final bachelor thesis is devoted to issues of ensuring the effectiveness of management in tourism. The concept of "efficiency" was studied and researched, the peculiarities of determining the effectiveness of management in tourism were revealed. A comprehensive analysis of the company's activity was carried out with an emphasis on the management efficiency and the company's position on the market using a SWOT analysis. The process of forming a system for ensuring the effectiveness of management of a tourist enterprise is considered. It is proposed to use time management as a tool for improving management efficiency.

Key words: efficiency, management, mechanism, strategy, tools, tourist enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ	7
1.1. Ефективність менеджменту в туризмі	7
1.2. Механізм управління діяльністю туристичного підприємства на принципах ефективності	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	23
2.1. Комплексна характеристика діяльності Amex GBT	23
2.2. Дослідження ефективності управління та позицій підприємства на ринку із застосуванням SWOT-аналізу	33
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	41
3.1. Стратегія тайм-менеджменту як інструмент підвищення ефективності управління туристичним підприємством	41
3.2. Інноваційні інструменти підвищення ефективності управління у туризмі	51
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61

ВСТУП

Актуальність дослідження. Туристична сфера діяльності підприємств – один із актуальних напрямів досліджень економічної науки та практики управління підприємствами. Зростання інтересу сучасної економічної науки до підприємництва в сфері туризму з боку вчених і практиків-управлінців, політиків, підприємців пов'язаний з тим що Україна є однією з найбільших європейських держав, геополітичне розташування, природні та антропогенні ресурси якої сприяють розвитку національного туризму. Існуючий туристично-рекреаційний потенціал спонукає входженню України, як однієї з найбільш розвинених туристичних держав, на світовий ринок.

Ефективне функціонування туристичної галузі, розширення туристичної індустрії не можливе без участі декількох сторін: суб'єктів підприємництва, споживачів туристичних послуг і державного управління. Туризм є складною соціально-економічною системою, він охоплює практично все населення країни, чим обумовлена необхідність державного регулювання цієї галузі.

Єдиного підходу до оцінки ефективності роботи турфірми не існує. Туристичний бізнес орієнтований на велику кількість чинників і умов, що діють при постійно мінливому зовнішньому середовищі, в результаті ефективність функціонування організацій туристичного бізнесу не можна розглядати ізольовано від соціальних, економічних і організаційних чинників, оскільки підвищення ефективності виробництва зумовлюється взаємозв'язком цих аспектів, який веде до певного результату, визнаному як мета.

Все вищевикладене свідчить про актуальність теми та визначає зміст та напрями дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних основ забезпечення ефективності менеджменту туристичного підприємства в контексті підвищення його конкурентних позицій на ринку.

Для досягнення мети у роботі будуть вирішуватись **завдання:**

вивчити понятійний апарат туристичного менеджменту з метою

забезпечення ефективності діяльності підприємств галузі;

 уточнити елементи механізму управління діяльністю туристичного підприємства на принципах ефективності;

 узагальнити підходи до забезпечення ефективності управління;

 провести комплексний аналіз діяльності досліджуваного туристичного підприємства;

 проаналізувати ефективність управління та позицій підприємства на ринку із застосуванням SWOT-аналізу;

 систематизувати інноваційні інструменти підвищення ефективності управління у туризмі.

Предметом є процеси забезпечення ефективності менеджменту в туризмі. ***Об'єктом*** дослідження було обрано Amex GBT.

У кваліфікаційній роботі було використано такі основні методи дослідження: аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ

1.1. Ефективність менеджменту в туризмі

В умовах економічного спаду та складних кризових перетворень основними завданнями підприємства, в тому числі туристичного підприємства, є підтримання економічної стійкості та утримання сформованих конкурентних переваг, що визначатимуть ефективність господарювання підприємства за кризових умов.

В науково-дослідній площині паралельно вивчають такі два поняття як “ефективність” та “результативність”.

В роботі [Реформування державного] пропонує наступне тлумачення досліджуваних понять:

ефективність – багаторівнева характеристика, яка означає співвідношення між продуктом та ресурсами на його створення з огляду на результат (зв'язок із ресурсами, продуктом і цілями, але обов'язково і з ефектом, причому останній досягається за межами діяльності, процесу створення товару чи послуги, саме в процесі його споживання);

результативність пов'язана із технічною раціональністю, це результати порівняно з цілями, тобто ступінь досягнення цілей, причому у зіставленні з використаними ресурсами: оцінюються при цьому як досягнуті результати, так і наслідки, що спостерігаються.

В сучасній науці не існує єдиного підходу до трактування поняття ефективного менеджменту, що породжує неоднозначність розуміння його сутності та змісту. З розвитком теорії менеджменту запропоновано ряд дефініцій досліджуваного поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи науковців до розуміння сутності та змістусистеми ефективного менеджменту на підприємстві

№ п/п	Автор	Підхід
1	Шавкун І. Г. [6]	Ефективність менеджменту – це ступінь досягнення результатів менеджменту відповідно до стратегії, її реалізації, в рамках обмежень на терміни і використовувані ресурси
2	Рульєв В. А., Гуткевич С. О. [8]	Ефективність управління – результативність управлінської діяльності, що визначається як відношення отриманих результатів від реалізації певних управлінських важелів в організації до витрат, які супроводжують їх одержання
3	Ткаченко О. В. [9]	Ефективний менеджмент відображає результативність підприємства у досягненні цілей керованого об'єкта та забезпечення соціально-економічного ефекту в зіставленні з використаними ресурсами і витратами на управління
4	Подольчак Н. Ю.[10]	Соціально-економічна ефективність системи менеджменту підприємства характеризує стан керуючої системи, яка своїми досягненнями та результатами впливу на керовану систему (виражаються у цілях, управлінських рішеннях, методах менеджменту, тобто діях і бездіяльності) забезпечує баланс інтересів зацікавлених груп у встановленні та досягненні цілей підприємства з урахуванням інституційних обмежень і чинника часу

Проведений аналіз дозволяє визначити в широкому розумінні ефективний менеджмент як позитивний показник, що відображає співвідношення між отриманим від реалізації відповідних управлінських рішень результатом та сукупними витратами (спожитими ресурсами), які забезпечили його отримання.

В загальному розумінні, вимірюючи ефективність менеджменту, необхідно визначити цінності, які максимізуватимуться в ході управління. Оцінивши їх, потрібно встановити, як виміряти ступінь досягнення цих цінностей. Важливим моментом є узгодження ступеня досягнення цінностей з методами та засобами управління: які результати будуть досягнуті, якщо обрати відповідні напрямки та інструменти управління. Кінцевим етапом оцінювання є порівняння досягнутих результатів з витратами, що мали місце.

Економічна ефективність менеджменту – це успіх, який здобувається

засобами управлінського впливу. Успішність при цьому виявляється в досягненні визначених цілей (результатів): отримання доходу від діяльності, який перевищує сукупні витрати, що забезпечили його отримання.

Ефективність управління підприємствами забезпечується виконанням функцій управління. Під функцією управління слід розуміти продукт поділу і спеціалізації управлінської праці, відокремлений напрямок управлінської діяльності, що дозволяє здійснювати управлінський вплив, серед яких розрізняють загальні (ключові) функції, що розкривають склад процесу управління, і спеціальні (конкретні та специфічні) функції, що вказують напрямок цілеспрямованого впливу на той чи інший вид виробничої діяльності [2, с. 86]. На наш погляд, слід розкрити сутність спеціальних функцій управління туристичними підприємствами.

До специфічних (конкретних) функцій, що вказують напрямок цілеспрямованого впливу на туристичному підприємстві є управління неосяжними туристичними ресурсами, наприклад, бренд, імідж, ноу-хау. Успішність функціонування підприємства з надання туристичних послуг є заємозалежність від рівня впізнання та довіри до турпродукту відповідного бренду, який передбачає реалізацію послуг за допомогою комплексу маркетингових заходів, що направлені на певну цільову аудиторію. Позитивний імідж забезпечує отримання підприємством ринкової сили, що впливає на сприйняття споживачем цін на турпродукти та укріплює його позиції відносно конкурентів.

Наступним елементом механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму є організаційна структура управління. Організаційна структура є однією із найважливіших складових внутрішнього середовища підприємства. Завдяки їй забезпечується розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів. Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективно

вирішення поставлених завдань [4, с. 166].

Організаційна структура управління підприємства з надання послуг міжнародного туризму відноситься до типу «органічних структур», тобто такі, що значною мірою залежать від зовнішніх і внутрішніх факторів. Умови ринку послуг міжнародного туризму вимагають від підприємств вдосконалювати організаційну структуру управління для досягнення стабільності організації сервісного обслуговування, високо-ефективності за умов мінімальних витрат, швидкої адаптивності до зовнішнього середовища. Складовими організаційної структури є працівники, відділи та підрозділи підприємства, які приймають участь у здійсненні туристичної діяльності.

Функціонування підприємств з надання послуг міжнародного туризму в ринкових умовах відбувається під впливом соціально-економічних, техніко-економічних, регіональних та природно-географічних факторів, які призводять до змін в різних економічних аспектах здійснення господарської діяльності. Необхідно відзначити, що всі групи факторів, в більшій або меншій мірі, впливають на формування механізму управління підприємств з надання туристичних послуг, але, незважаючи на це, він повинен забезпечувати їх гнучкість та адаптивність до конкурентного середовища ринку послуг туризму. Тому формування ефективного механізму управління туристичними підприємствами передбачає використання наукових підходів, відповідно до обраної концепції управління.

В теорії управління виділяють низку основних підходів до управління підприємствами, серед яких: системний, адміністративний, динамічний, інтеграційний, комплексний, функціональний, процесний, маркетинговий, кількісний, нормативний, ситуаційний, поведінковий, відтворювальний.

Також існують підходи, які не набули такого широкого застосування в управлінні, але в ринкових умовах, коли виникає необхідність впровадження найбільш ефективних підходів для забезпечення конкурентних переваг підприємств, вони мають місце. До таких підходів можна віднести логічний, глобальний, інноваційний, віртуальний, ексклюзивний, оптимізаційний,

діловий та інші. В залежності від спеціалізації та організаційної структури підприємства з метою забезпечення ефективності формування системи управління буває доцільним поєднання декількох методів одночасно.

Сутність основних підходів до формування механізму управління підприємством демонструє специфіку кожного з них, яку необхідно співставляти зі специфікою кожного окремого підприємства для забезпечення їх конкурентоспроможності. Неможливо визначити один з найбільш ефективних серед представлених підходів, який може бути використаний у формуванні механізму управління туристичними підприємствами.

Так, системний підхід є необхідним и лежить в основі механізму управління кожного підприємства, в тому числі й підприємств з надання туристичних послуг, яке знаходиться у взаємодії із зовнішнім середовищем.

На основі адміністративного підходу забезпечується регламентація та організація функцій управління. Основними адміністративними інструментами є національні та міжнародні законодавчо-нормативні акти та стандарти якості, яких необхідно дотримуватись в процесі діяльності з надання туристичних послуг. В залежності від організаційної форми та масштабу підприємства можуть бути розроблені власні стандарти щодо організації праці та функціонального розподілу для підвищення ефективності управління.

Динамічний та кількісний підходи у формуванні механізму управління туристичними підприємствами можна вважати неефективними, тому що дослідження причинно-наслідкових зв'язків, проведення ретроспективного аналізу та прогнозу поведінки таких об'єктів дослідження, як ринкова, кадрова, фінансова спроможність підприємства та прогноз їх розвитку вимагає проведення аналітичної роботи різних індексних показників.

Щодо інтеграційного підходу, то для формування механізму управління туристичного підприємствами найбільш доцільне його застосування з орієнтацією на підсилення взаємозв'язку між окремими підсистемами та компонентами системи менеджменту. Наприклад, підсистеми інформаційного забезпечення та функцій планування туристичної діяльності.

Використання комплексного підходу можливо в управлінні високорозвинених та стабільних підприємств. Технологічні та інноваційні аспекти управління не знаходять широкого застосування в силу багатовитратності.

Функціональний підхід можна розглядати в поєднанні із маркетинговим за допомогою яких спочатку обирається вибір стратегії з орієнтацією на потреби споживача товарів та послуг туризму, визначаються параметри ресурсів входу на досягнення цілей стратегії.

Процесний підхід ґрунтується на виокремленні бізнес – процесів, опису, оптимізації та автоматизації бізнес-процесів. У формуванні механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму процесний підхід доцільно застосовувати в процесах перетворення інформаційних потоків логістичної системи для досягнення очікуваних параметрів виходу системи. Генераторами інформаційних потоків виступають виробники та комерційні посередники послуг міжнародного туризму та споживачі.

Сучасні умови вимагають від туристичних підприємств переорієнтації векторів управління. Тому слід звернути увагу на підходи, що базуються на логістиці. Логістика являє собою концепцію управління для розробки, організації, управління та реалізації ефективного та економічно вигідного руху об'єктів (послуг, інформації, фінансів і персоналу) в системах створення вартості в рамках однієї або декількох компаній [3].

Однією з важливих умов ефективного функціонування туристичних підприємств виступають працівники, їх навички, професіоналізм, результативність, завдяки яким здійснюється високоякісне сервісне обслуговування та підтримується стабільне розширення клієнтської бази. Тому поведінковий підхід в системі управління загальноприйнятій.

Відтворювальний підхід вимагає додаткових значних витрат, а як вже було відмічено, туристичні підприємства не поспішають витратити власні кошти в цьому напрямку. Винятком є сучасні досягнення щодо оновлення програмного забезпечення, яке охоплює приєднання до систем пошуку,

резервування, бронювання за замовленнями, системи підтримки внутрішніх операцій на підприємстві.

Адаптивність до змін факторів внутрішнього та мінливого зовнішнього середовища робить ситуаційний підхід найбільш пріоритетним серед розглянутих управлінських підходів.

Слід відзначити, що кожен з управлінських підходів в більшій або меншій мірі може бути використаний у формуванні системи управління туристичних підприємств, окрім нормативного підходу.

Нормативний підхід є єдиним серед представлених основних підходів до управління, який не може бути застосований в управлінні підприємствами з надання послуг туризму. Причина полягає в тому, що складовими елементами цього підходу є нормативи, в той час як туристичні підприємства є невиробничими суб'єктами господарювання, які не передбачають розроблення та дотримання нормативів та здійснення процесів нормування.

Серед зазначеного переліку можливих підходів до формування механізму управління підприємствами з надання туристичних послуг виникає необхідність визначити такий підхід, або комбінацію підходів, на основі яких управління буде найбільш ефективним.

1.2. Механізм управління діяльністю туристичного підприємства на принципах ефективності

Метою управлінської діяльності в туризмі є застосування різноманітних економічних прийомів для досягнення максимального добробуту туристичної фірми або загальної вартості капіталу, вкладеного у справу. Досягнення найвищої вартості капіталу туристичної фірми означає одержання максимального прибутку за мінімального ризику. Максимізація прибутку не така важлива, як максимізація достатку фірми. Кожна туристична фірма хотіла б мати найвищі прибутки, але засоби їх досягнення можуть увійти в суперечність зі зростанням достатку фірми, зважаючи на ризик.

Механізм управління – система впливу на об’єкт управління з метою досягнення бажаного результату, як систему організації господарського процесу, що представлена комплексом факторів, що є взаємодоповнюючими і взаємозалежними та мають власні форми управлінського впливу» [9]. На відміну від нього, М. Грещак вважає, що механізм управління містить державноправове та нормативне регулювання, ринковий механізм регулювання, внутрішній механізм регулювання окремих аспектів, механізм інформаційного забезпечення, методи управління та методи контролю [10]. Як відомо, механізм управління містить у собі такі компоненти, як: цілі управління, елементи об’єкта та їх зв’язки, на які здійснюється вплив заради досягнення цілей, принципи і задачі управління, методи управління, форми та інструменти управління, організаційну структуру управління, інформацію та засоби її обробки [27].

Управління туристичними підприємствами складається з трьох основних елементів [7]:

загальне управління: розроблення стандартів, нормативних вимог, управлінської політики та інших політик підприємств, організація діяльності підприємства, тактичне та стратегічне планування, забезпечення координації та контролю діяльності;

управління структурою туристичного підприємства, визначення предмета діяльності та основних задач, встановлення партнерських зв’язків тощо;

управління конкретними сферами управління, серед яких фінанси, маркетинг, інноваційний розвиток, управління персоналом та ін.

Механізм управління як складна управлінська категорія включає наступні компоненти:

цілі управління (ЦУ);

кількісний аналог цілей (КУ) – критерії управління;

чинники управління (ЧУ) – елементи управління та їх зв’язки на які здійснюється вплив задля досягнення поставлених цілей;

методи взаємодії на зазначені чинники управління (МВ);

ресурси управління (РУ) – матеріальні та фінансові ресурси, соціальний потенціал, за допомогою яких та при використанні відповідного методу управління забезпечується досягнення означеної цілі.

Для конкретного об'єкта механізм управління можна відобразити функціоналом [2]:

$$МУ = f(ЦУ, КУ, ЧУ, МВ, РУ).$$

В контексті нашого дослідження об'єктом механізму управління виступає результат діяльності туристичної галузі. На її розвиток впливають різноманітні й багатогранні фактори. Наявність сприятливих факторів приводить до лідерства окремих регіонів і країн у світовому туризмі, і, навпаки, небажані фактори знижують туристичний потік. Деякі автори поділяють основні фактори на дві групи: статичні і динамічні. Статичні мають незмінне в часі значення. До цієї групи належать природно-кліматичні, географічні, культурно-історичні фактори.

До динамічних факторів відносять: демографічні; соціальні; економічні; культурні; науково-технічний прогрес; міжнародні фактори. За кордоном до найбільш важливих факторів, що зумовлюють розвиток туризму, відносяться наступні: підтримка з боку державних органів; зростання суспільного багатства і доходів населення; скорочення робочого часу; розвиток транспорту і засобів комунікації; урбанізація; пріоритети в системі духовних цінностей суспільства. Ефективне управління в сфері туризму є важливим для отримання синергетичного ефекту, який, насамперед, базується на сукупності економічного, екологічного, інноваційного і соціального результатів [12, с. 184].

Туристичне підприємство, як об'єкт управління, представляє собою відкриту систему (комплекс взаємопов'язаних та взаємозалежних складових), яка функціонує за умови взаємодії із зовнішнім середовищем. Завдяки управлінню здійснюється цілеспрямований вплив на складові елементи системи та взаємозв'язок внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства.

В рамках даного дослідження, доцільним є надання визначення поняття «управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму» – це процес прийняття управлінських рішень, спрямований на реалізацію управлінських функцій для підвищення ефективності діяльності підприємства з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку, за рахунок взаємодії елементів його внутрішньої структури та урахування впливу зовнішнього середовища шляхом моніторингу стану ринку послуг міжнародного туризму, вивчення туристського попиту за напрямками в'їзного та виїзного туризму, урахування впливу факторів макро-, мезо- та мікрорівнів на формування та реалізацію туристських продуктів на міжнародному ринку туристичних послуг.

Сформульоване поняття включає складові механізму управління, що представляє собою сукупність систем та підсистем, які відображають окремі аспекти управління: цілі, функції, принципи, методи, органи управління, персонал, техніку и технологію, та призначенням якої є розроблення та реалізація управлінського впливу на виробництво відповідно до об'єктивних законів загального розвитку [6].

З управлінського погляду, діяльність підприємств з надання послуг міжнародного туризму представляє собою систему, яка складається з економічних, соціальних, технічних та організаційних взаємопов'язаних елементів (рис. 1.2), які, в свою чергу, виступають складовими підсистем, а саме, таку, що управляється (керована) та підсистему, що управляє (управляюча), тобто об'єкт і суб'єкт управління. Розглянемо елементи механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму більш детально.

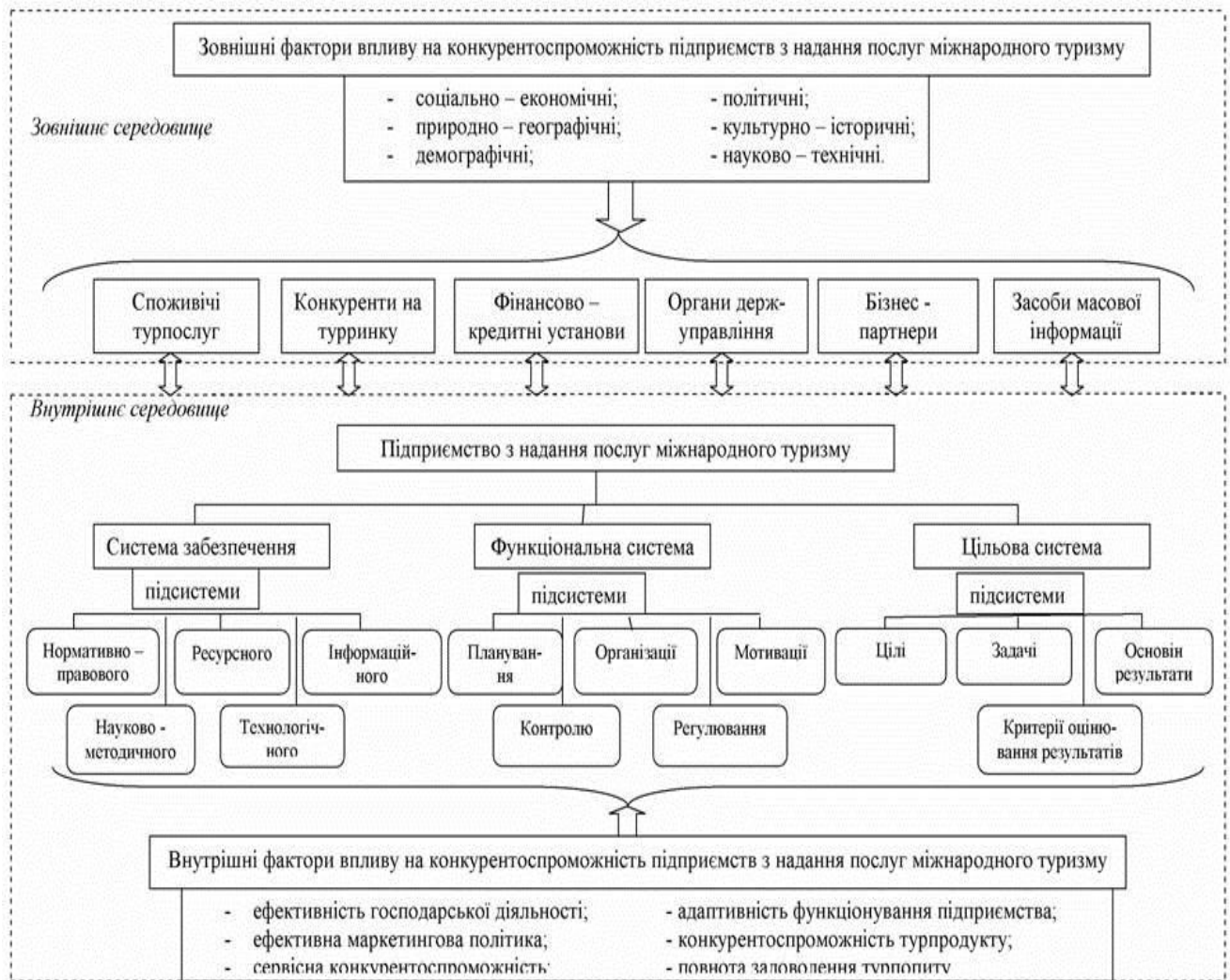


Рис. 1. Механізм управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму [20]

Основними принципами системи управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму є дотримання правової регламентації під час створення, функціонування та розвитку підприємства; адаптація до змін зовнішнього середовища; клієнтоорієнтовність; узгодження цілей керівництва та підлеглих; стратегічне планування основних напрямків розвитку підприємства в перспективі; транспарентність; мотивація поведінки та соціальна відповідальність; системність та безперервність розвитку та освіти персоналу; орієнтація на міжнародні пріоритети; цілісність системи управління, яка має вихід, зворотній зв'язок та зв'язок із зовнішнім середовищем; наукове обґрунтування формування та адаптації системи управління та забезпечення взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

До засобів, які застосовуються в системі управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму відносяться сучасні технології, на основі яких проводиться автоматизація управління та навчання персоналу.

Управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму здійснюється за допомогою методів управління, які формуються на основі сукупності прийомів і способів впливу для досягнення мети. Для досліджуваних підприємств доцільно проводити класифікацію методів управління за рівнями впливу – макро-, мезо- та мікрорівнів.

До складових такого елементу механізму управління, як процес управління, відносяться: ресурсне забезпечення, розроблення та реалізація управлінських рішень та функції управління. Ресурси підприємств з надання послуг міжнародного туризму складаються із сукупності інформаційного, фінансового, матеріального, кадрового та правового забезпечення. Інформаційні ресурси є одними з ключових в діяльності підприємств сфери міжнародного туризму, тому велике значення в процесі управління відводиться системі інформаційного та комунікаційного забезпечення, які забезпечують взаємопов'язані процеси на підприємстві та формують його успіх та конкурентоспроможність.

Необхідною умовою функціонування сучасного туристичного підприємства є технічний потенціал для забезпечення роботи інформаційної та комунікаційної підсистем. На сьогоднішній день більшість підприємств з надання послуг міжнародного туризму володіють схожими технічними ресурсами. Внутрішньофірмові операції здійснюються за допомогою комп'ютерної та офісної техніки. Невід'ємною складовою сервісного обслуговування є використання мережі Інтернет (пошук турів, здійснення бронювання, просування турпродуктів на міжнародний ринок та ін.). Переважна кількість підприємств з надання послуг міжнародного туризму є представниками малого та середнього бізнесу, які не можуть собі дозволити або вважають недоцільним значні витрати на автоматизацію туристичної діяльності.

Важливою категорією під час розгляду питань управління розвитком підприємств туристичної сфери виступає безпека туристичного підприємства, під якою розуміємо сукупність умов і факторів, що характеризують його правовий, соціальний, економічний, фінансовий та інший стан стосовно забезпечення прав і законних інтересів його працівників, споживачів туристичних послуг і держави загалом.

Економічна безпека підприємства туристичної сфери, на наш погляд, складається з трьох складових:

безпека споживачів туристичної послуги (туристів);

безпека виробників туристичних продуктів і надання туристичних послуг (туристичного оператора);

безпека дестинацій (від туристів, які можуть завдати шкоди) [13].

Головна роль економічної безпеки в управлінні розвитком підприємства полягає в тому, щоб гарантувати його стабільне, максимально ефективне функціонування і високий потенціал розвитку в майбутньому.

Наступне важливе питання у процесі управління це проведення комплексного аналізу ефективності, зважаючи на те, що в окремих випадках оцінка ефективності є складним процесом.

Балашова Р.І. детально розглядає методику аналізу ефективності управління менеджменту туристичного підприємства та виділяє певні особливості.

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

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

оцінка ефективності застосування туристичних технологій при створенні туристичних послуг або їх комплексу;

оцінка ефективності кожного туристичного продукту;

оцінка фінансових результатів, що характеризує фінансовий стан підприємства;

оцінка ефективності використання інформаційних технологій в туризмі;

створення системи узагальнюючих критеріїв ефективності за результатами проведення економічної діагностики.

Комплексна оцінка ефективності діяльності туристичного підприємства може здійснюватися за такою моделлю (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Комплексна оцінка ефективності діяльності туристичного підприємства

Успішна економічна діяльність підприємств залежить від механізму реалізації поставлених цілей. Постановка цілей, додання їм кількісної характеристики і розробка заходів щодо їх реалізації вимагають від підприємства комплексної системи планування. Вибір раціонального варіанта побудови фінансово-економічних служб, зокрема і контролінгових, полягає в створенні служб підприємства, здатних вирішувати весь спектр проблем підприємства, в той же час не дублювати одна одну [19, с.173].

Поняття критерію беззбиткової діяльності ототожнюється з критерієм ефективності підприємства. Точка беззбитковості, що характеризує цей критерій, відповідає об'єму, починаючи з якого реалізація послуг повинна приносити прибуток. Для її результативності необхідне застосування сучасних методів планування [20].

Підприємство, що не досягло точки беззбитковості, діє не ефективно, з погляду ринкової кон'юнктури, що склалася. Для відповіді на питання

досягнення беззбитковості необхідно детально досліджувати структуру доходів і витрат туристичного підприємства. Проте, враховуючи, що доходи і витрати є комплексними параметрами, які залежать від безлічі чинників, це питання вимагає детальнішого дослідження.

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

Правильність формування такого грошового параметра, як ціна забезпечує успішність усього бізнесу, тобто визначає розмір доходу туристичного підприємства. Одним з основоположних принципів, якими слід керуватися туристичному підприємству при визначенні ціни туристичного продукту, є ефективність базової одиниці, туристичного продукту [21].

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

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

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

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

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

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

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

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

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Комплексна характеристика діяльності

Amex GBT є провідною у світі туристичною платформою B2B, яка надає програмне забезпечення та послуги для керування подорожами, витратами, зустрічами та подіями для компаній будь-якого розміру. Amex GBT створила найцінніший ринок подорожей B2B, щоб надати неперевершений вибір, цінність і досвід. З професіоналами з подорожей у понад 140 країнах наші клієнти та мандрівники користуються потужною підтримкою Amex GBT.

American Express Global Business Travel як бізнес-модель управління використовує «глобальну модель, орієнтовану на сегменти», згідно з якою він зосередиться на двох сегментах: глобальних і багатонаціональних (GMN) підприємствах і малих і середніх підприємствах (МСП).

У 2022 році Amex GBT визначила мету та бачення на основі віри в те, що подорожі – це сила добра.

Завдяки глобальному розмаху та зв'язкам із більш ніж 19 000 клієнтами Amex GBT має величезний потенціал для досягнення позитивного впливу – будь то спонукання галузі до декарбонізації авіації або використання навичок, щоб рухати людей, коли це найважливіше.

Чітке визначення мети компанії дозволяє узгодити організацію, персонал навколо спільних переконань і цілей. Під час пандемії компанія відчула світ без подорожей і виявила його менш процвітаючим і менш яскравим. Оскільки подорожі повертаються, цінність і позитивний вплив подорожей стає очевиднішим.

Подорожі сприяють економічному процвітанню та інноваціям; відповідно компанія культивує глибші зв'язки між культурами, створює зв'язки та сприяє толерантності. Однак, усвідомлюючи екологічні виклики подорожей,

необхідно створити більш відповідальну та стійку галузь, щоб світ міг і надалі отримувати користь від подорожей.

У 2022 році Amex GBT досяг значного прогресу в демонстрації лідерства, співпраці та інноваційних підходів до створення кращої та стійкішої індустрії ділових подорожей.

Amex GBT надає такі послуги:

1. Управління рішеннями щодо подорожей. Наші наскрізні керовані програми подорожей підтримують стратегічний підхід компанії до управління подорожами та витратами. Технологія бронювання, оптимізація програми та управління політикою включені в наші послуги з акцентом на персоналізований досвід мандрівника та обов'язок обережності.

2. Проведення зустрічей та подій. Послуги варіюються від підтримки однієї зустрічі до розробка повної стратегії зустрічей, яка передбачає особисті, гібридні та віртуальні формати. Пошук місця проведення та вибір технології – це лише деякі способи підтримки клієнтів компанії.

3. Глобальний бізнес-консалтинг. Global Business Consulting і Egencia consulting об'єднали зусилля, щоб задовольнити унікальні та різноманітні потреби наших клієнтів. Команда Amex GBT разом з партнерами підтримує клієнтів на індивідуальному рівні, коли вони орієнтуються в глобальній індустрії подорожей, що постійно розвивається.

Присутність компанії у 140 країнах робить її добре оснащеною, щоб задовольнити місцеві потреби мандрівників і змінити життя громад, які компанія обслуговує. Також компанія підтримує спільну програму відповідності з мережею туристичних партнерів, що складається з близько 100 незалежних туристичних агентств, які діють як ліцензіати.

Ключові факти розвитку:

19 000 клієнтів у всьому світі – від малих і середніх підприємств (МСП) до глобальних транснаціональних компаній.

100 років надання послуг ділового туризму: у 2014 році Amex GBT було створено як спільне підприємство з American Express та групою приватних

інвесторів. Відтоді компанія стала провідною світовою туристичною платформою B2B, яка стала публічною у 2022 році.

Лояльність клієнтів: 95% клієнтів утримуються більше п'яти років на тлі стратегічних злиттів і поглинань.

Корпоративне управління важливою складовою конкурентоспроможності діяльності. Amex GBT розуміє, що ефективне управління зміцнює бізнес.

Етична бізнес-практика представлена радою директорів і командою виконавчого керівництва. Принципи корпоративного управління відображені в Кодексі поведінки, загально компанійній програмі управління ризиками, політиці та навчанні, звітності про викривачів та зобов'язанні забезпечити надійний внутрішній контроль. Прозорість, система стримувань і противаг приносять користь компанії та бренду, колегам і клієнтам.

Рада директорів Amex GBT. Наразі Amex GBT має раду директорів із 11 членів, яку очолює ветеран туристичної індустрії Грег О'Хара. Рада складається з представників American Express, групи інвесторів під керівництвом Certares, Expedia Group і Apollo, на додаток до незалежних директорів. Як і глобальний відбиток Amex GBT, колеги та клієнти, рада директорів Amex GBT є багатокультурною різноманітністю, у якій представлені жінки (3) та чоловіки (8) з Катару, Мексики, Ізраїлю, Канади та Сполучених Штатів.

Важливим напрямом розвитку системи управління компанії Amex GBT є впровадження менеджменту сталого розвитку.

Глобальний договір Організації Об'єднаних Націй – це заснована на принципах, визнана в усьому світі структура, яка заохочує бізнес у всьому світі приймати стійкі та соціально відповідальні політики та звітувати про їх впровадження. Компанії добровільно зобов'язуються дотримуватися універсальних принципів корпоративної відповідальності.

Amex GBT координує свою діяльність з 10 принципами Глобального договору, що дозволяє чітко визначити корпоративну відповідальність і посилити діяльність, пов'язану з правами людини, трудовими стандартами,

навколишнім середовищем і боротьбою з корупцією. Основні цілі відповідно до трьох складових стратегії сталого розвитку наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Цілі та завдання в рамках Стратегії сталого розвитку Amex GBT

ЕКОНОМІЧНІ:	СОЦІАЛЬНЕ:	ЕКОЛОГІЧНІ:
<p>Зробіть майбутнє роботи можливістю для всіх</p> <p>Ми допоможемо компаніям розкрити потенціал нових способів роботи:</p> <p>Встановлення Amex GBT зразком для майбутньої роботи, встановлюючи стандарт гнучкості, кар'єри та спільнот для наших колег.</p> <p>Розширення та адаптація наших послуг і рішень, щоб допомогти клієнтам перетворити майбутнє роботи на конкурентну перевагу.</p> <p>Розширення нашої ролі як лідерів думок шляхом підняття майбутнього робочого спілкування в нашій галузі.</p>	<p>Рухайте людей, коли це найважливіше</p> <p>Ми активуємо нашу мережу та навички, щоб допомогти тим, хто стикається з небезпекою, знайти безпеку:</p> <p>Оголошення про нове партнерство з Miles4Migrants і Welcome.US.</p> <p>Створення програми подорожей із соціальним впливом за допомогою нашої мережі та об'єднання зусиль із новими партнерами.</p> <p>Надання нашим колегам можливості стати волонтерами для підтримки цієї справи.</p>	<p>Ведіть галузь до сталої авіації</p> <p>Ми скеровуватимемо індустрію туризму до розвитку сталої авіації:</p> <p>Збільшення попиту на екологічно чисте авіаційне паливо за допомогою знакового пілотного проекту SAF з</p> <p>Shell Aviation.</p> <p>Партнерство з провідними групами для стимулювання досліджень та інновацій.</p> <p>Мобілізація галузі для створення економічної моделі, яка фінансує майбутнє з нульовою чистотою.</p>

Так, компанія в 2022 році об'єднується з енергетичним гігантом Shell і професійною компанією Accenture, щоб створити нову платформу для закупівлі екологічно чистого авіаційного палива. Три компанії запустили Avelia, яка є платформою «забронюй і позов» для пошуку SAF, яка зменшує викиди вуглецю від польотів у порівнянні з традиційним гасом для реактивних літаків.

Amex GBT розпочала співпрацю з Traxo, фахівцем із корпоративних даних про подорожі, щоб автоматично отримувати дані з бронювань, зроблених за допомогою каналів компанії з управління подорожами. Він використовує технологію Traxo Filter для збору даних і повернення їх у власні системи.

У січні 2023 року компанія оголосила, що співпрацює зі спеціалістом із кліматичних технологій Choosoo, щоб інтегрувати обчислення викидів вуглецю

в свої інструменти бронювання та звітності для створення узгоджених даних і розробки архітектури для компенсації вуглецю.

Основні показники діяльності компанії наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Показники діяльності Amex GBT

Показники	2020	2021	2022	Абс. відх., +/-		Відн.відх., %	
				2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Загальна вартість транзакції (TTV)	5941	6392	22968	451,00	16576,00	107,59	359,32
Дохід	793	763	1851	-30,00	1088,00	96,22	242,60
Загальні операційні витрати	1540	1323	2049	-217,00	726,00	85,91	154,88
Чистий прибуток/збиток	-619	-475	-229	144,00	246,00	76,74	48,21
Чисті грошові кошти, використані в операційній діяльності	-415	-512	-394	-97,00	118,00	123,37	76,95
ЕВІТДА	-435	-406	-10	29,00	396,00	93,33	2,46
Скоригована ЕВІТДА	-363	-340	-103	23,00	237,00	93,66	30,29
Скориговані операційні витрати	1024	1095	1745	71,00	650,00	106,93	159,36
Вільний грошовий потік	-634	-556	-488	78,00	68,00	87,70	87,77

Наведені дані свідчать про те, що компанія поступово відновлює свою діяльність після пандемії. Так, в 2021 році загальна вартість транзакцій зросла на 7,6%, а в 2022 році вже в 3,5 рази (рис. 2.1). Така динаміка показника, який відображає масштаби діяльності туристичної фірми, у повній мірі узгоджується з показниками туристичного ринку.

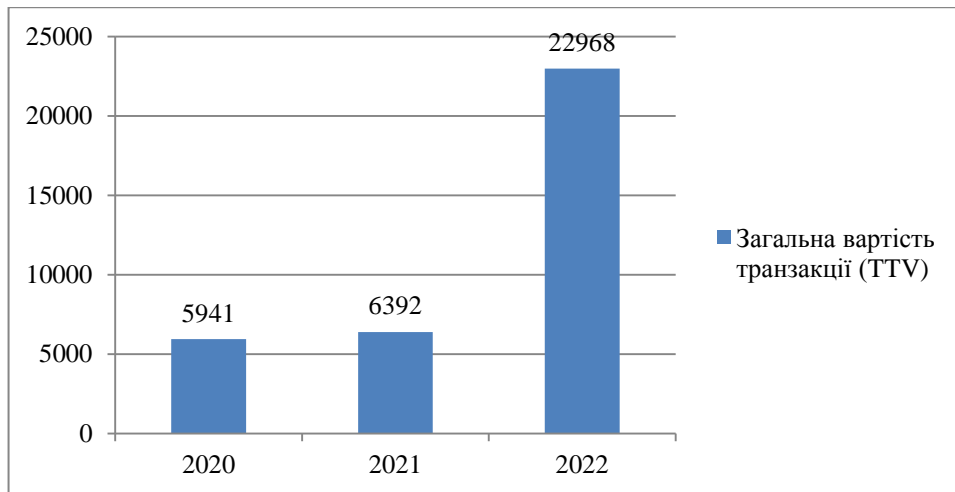


Рис. 2.1. Динаміка загальної вартості транзакції Amex GBT

Дохід підприємства мав приблизно такі ж тенденції, як і вартість транзакцій. Дохід зріс на 1088 мільйонів доларів США, або на 143%, порівняно з 2021 роком. У цьому випадку дохід від подорожей зріс на 998 мільйонів доларів США, або на 224%, завдяки додатковому доходу на 343 мільйони доларів США в результаті консолідації Egencia та 655 мільйонів доларів США в основному в результаті зростання транзакцій, спричиненого продовженням відновлення ділових поїздок. Дохід від продуктів і професійних послуг зріс на 90 мільйонів доларів США, або на 28%, головним чином завдяки збільшенню доходів від проведення зустрічей і заходів завдяки зростанню попиту, консолідації Egencia та збільшенню доходів від інших продуктів, послуг і консалтингу в міру відновлення обсягів бізнесу. Проформа для придбання Egencia, загальний дохід у 2022 році зріс на 108% порівняно з 2021 роком.

Загальні операційні витрати зросли на 726 мільйонів доларів США, або на 55%, головним чином через включення операційних витрат Egencia за весь 2022 рік, збільшення вартості доходу для підтримки зростання обсягу транзакцій, підвищення загальних та адміністративних витрат, збільшення продажів і маркетингу витрати, вищі витрати на технології та контент, а також підвищена амортизація, що частково компенсується нижчими витратами на реструктуризацію.

Динаміку основних фінансових результатів наведено на рис.2.2.

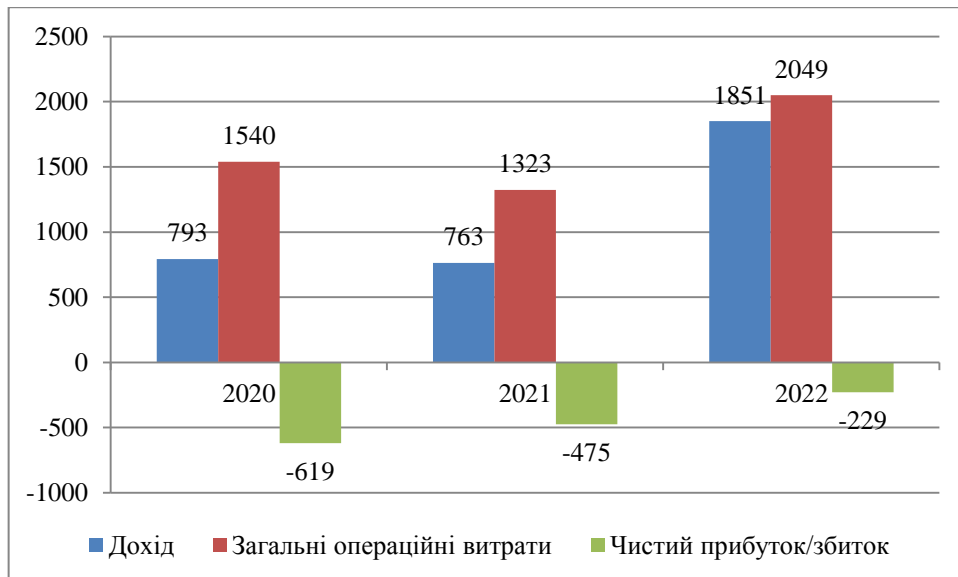


Рис. 2.2. Динаміка доходів, витрат та прибутку Amex GBT

Чистий збиток збільшився на 246 мільйонів доларів США, головним чином завдяки зменшенню операційного збитку, частково компенсованого меншою вигодою від податків на прибуток. Проформа для придбання Egencia, чистий збиток за 2022 рік збільшився на 475 мільйонів доларів порівняно з 2021 роком.

Скоригований показник ЕВІТДА покращився на 443 мільйони доларів, в основному завдяки зростанню доходу, частково компенсованого збільшенням скоригованих операційних витрат. Проформа придбання Egencia, скоригований показник ЕВІТДА за весь 2022 рік збільшився на 623 мільйони доларів США порівняно з 2021 роком.

Скориговані операційні витрати зросли на 650 мільйонів доларів США, або на 59%, насамперед через включення операційних витрат Egencia за весь 2022 рік, збільшення вартості доходу для підтримки зростання обсягу транзакцій, підвищення загальних та адміністративних витрат, збільшення технологій і контенту витрати та вищі витрати на збут і маркетинг.

Чисті грошові кошти, використані в операційній діяльності, зменшилися на 118 мільйонів доларів США, головним чином через зменшення чистих збитків без урахування будь-яких безготівкових витрат, частково

компенсованих готівкою, використаною для обігового капіталу внаслідок тривалого відновлення ділових поїздок.

Вільний грошовий потік покращився на 68 мільйонів доларів, головним чином завдяки зменшенню чистої готівки, використаної в операційній діяльності, частково компенсованого збільшенням відтоку готівки для придбання майна та обладнання.

Чистий борг: станом на 31 грудня 2022 року загальний борг становив 1222 мільйони доларів США порівняно з 1023 мільйонами доларів США станом на 31 грудня 2021 року. Чистий борг становив 919 мільйонів доларів США станом на 31 грудня 2022 року порівняно з чистим боргом у 507 доларів США мільйона станом на 31 грудня 2021 року. Збільшення чистого боргу було зумовлене збільшенням загального боргу на 199 мільйонів доларів США в основному через запозичення за зобов'язаннями щодо кредиту з відстроченим терміном використання та зменшенням грошових коштів та їх еквівалентів на 213 мільйонів доларів США.

Зважаючи на той факт, що підприємство ще не вийшло на траєкторію прибуткового функціонування, доцільно провести аналіз і доходів, і витрат.

Доходи компанії в розрізі двох основних напрямів діяльності наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура доходів Amex GBT

Показники	2020	2021	2022	Абс. відх., +/-		Відн.відх., %	
				2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
Дохід	793	763	1851	-30,00	1088,00	96,22	242,60
Дохід від поїздок	468	446	1444	-22,00	998,00	95,30	323,77
частка, %	59,1	58,5	78,0	-0,60	19,50	98,98	133,33
Дохід від продуктів і професійних послуг	325	317	407	-8,00	90,00	97,54	128,39
частка, %	40,9	41,5	22,0	0,60	-19,50	101,47	53,01

Компанія отримує дохід від поїздок, які вона організовує для клієнтів, а також від професійних послуг. За обома сегментами спостерігалась схожа тенденція та пропорційне зростання. Графічно динаміку доходів наведено на рис. 2.3, а структурне співвідношення на рис. 2.4.

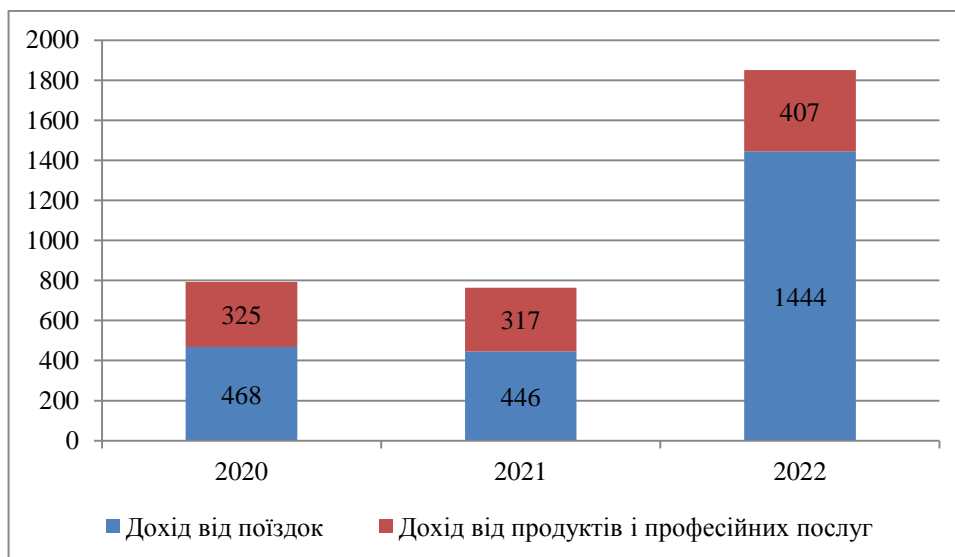


Рис. 2.3. Динаміка доходів Amex GBT

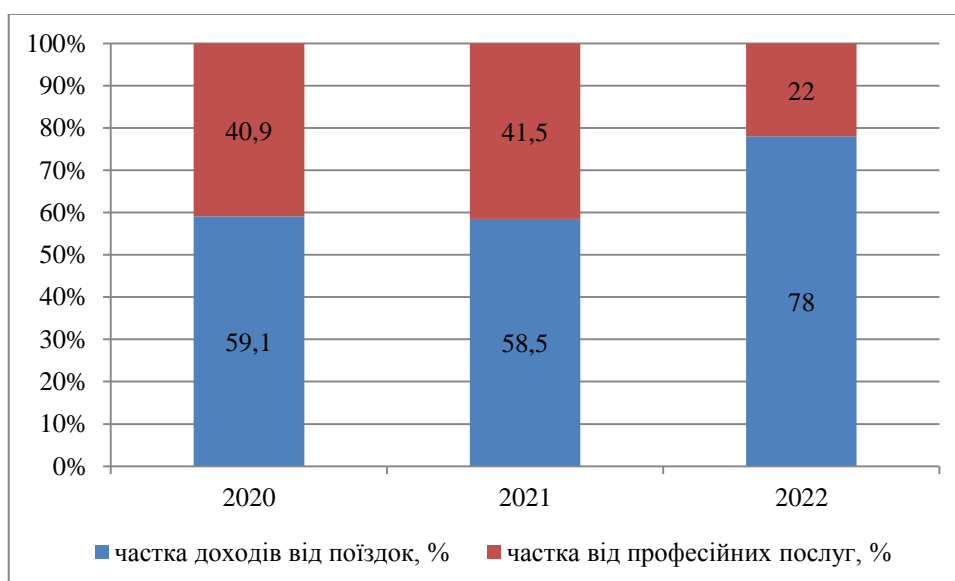


Рис. 2.4. Структура доходів Amex GBT

В останній рік структура доходів певним чином змінилась і частка доходів від професійних послуг з 40% зменшилась до 22%.

Наступний етап аналізу – це дослідження операційних витрат у розрізі окремих видів (табл. 2.4 та рис.2.5).

Таблиця 2.4

Динаміка витрат Amex GBT

Показники	2020	2021	2022	Абс. відх., +/-		Відн. відх., %	
				2021	2022	2021	2022
				до 2020	до 2021	до 2020	до 2021
Загальні операційні витрати	1540	1323	2049	-217,0	726,00	85,91	154,88
Собівартість доходу (без урахування амортизації)	529	477	832	-52,00	355,00	90,17	174,42
Продажі й маркетинг	199	201	337	2,00	136,00	101,01	167,66
Технологія та зміст	277	264	388	-13,00	124,00	95,31	146,97
Загальні та адміністративні	181	213	313	32,00	100,00	117,68	146,95
Витрати на реструктуризацію	206	14	-3	-192,0	-17,00	6,80	-21,43
Знос та амортизація	148	153	182	5,00	29,00	103,38	118,95

2020 р.

2022 р.

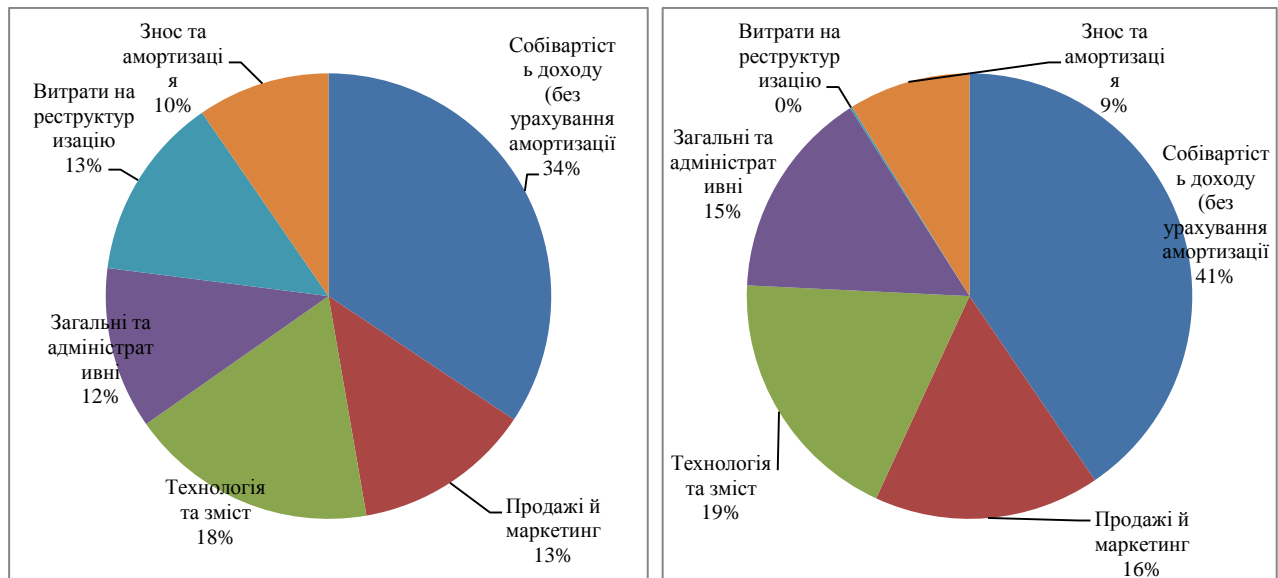


Рис. 2.5. Структура витрат Amex GBT

Загальні операційні витрати підприємства зменшились в 2021 році на 15% та зросли в 2022 році у 1,5 рази. Витрати на продажі та маркетинг за весь рік склали 337 мільйонів доларів, що на дві третини більше, ніж у попередньому році або на 174%, що свідчить про увагу підприємства до активізації діяльності на ринку. Структура витрат за досліджуваний період суттєво не змінилась.

2.2. Дослідження ефективності управління та позицій підприємства на ринку із застосуванням SWOT-аналізу

Аналіз внутрішнього середовища може допомогти організації визначити її основні сильні та слабкі сторони. Тоді як аналіз зовнішнього середовища може допомогти організації визначити можливості та загрози, які необхідно враховувати, щоб забезпечити довгострокове виживання бізнесу. American Express може адаптуватися та контролювати свої сильні та слабкі сторони (внутрішні фактори), але він не може контролювати зовнішні фактори (можливості та загрози):

Деякими прикладами внутрішніх факторів (сильні/слабкі сторони) є лідерські якості, права інтелектуальної власності, переваги розташування та географічна присутність. Деякими прикладами зовнішніх факторів (можливостей/загроз) є зміна смаків та інтересів клієнтів, конкурентні тенденції, інфляція та зростання населення. Відділ ділових подорожей American Express може використовувати SWOT-матрицю, щоб використовувати можливості та мінімізувати загрози, використовуючи свої сильні сторони та подолавши слабкі сторони. Зазвичай вона представлена у вигляді сітки два на два. Структура базується на розробці чотирьох типів стратегій, в тому числі:

Використання сильних сторін для використання зовнішніх можливостей.

Подолання слабких сторін для використання зовнішніх можливостей.

Використання сильних сторін для мінімізації загроз.

Подолання слабких місць для мінімізації загроз.

Узагальнені результати SWOT-аналізу Amex GBT наведено в табл. 2.5.

Сильні сторони American Express Business Travel Department є першим елементом матриці SWOT.

Географічна присутність у різних регіонах може виступати як одна з головних переваг організації. Це визначає охоплення бізнесу цільового ринку та забезпечує легку доступність.

Таблиця 2.5

SWOT-аналізу Amex GBT

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Географічна присутність у різних регіонах Широкий портфель продуктів Сильна присутність в Інтернеті Міцне фінансове становище Доступ до постачальників. Компетентний і відданий людський капітал Висока якість продукції Горизонтальна та/або вертикальна інтеграція</p>	<p>Недостатній бюджет на маркетингові та рекламні заходи Зменшення витрат на дослідження та розробки Нездатність зрозуміти потреби та очікування клієнтів призводить до неефективного процесу прийняття стратегічних рішень. Ціни, які стягує компанія, Погане обслуговування клієнтів Витрати часу на прийняття рішень у відділі ділових подорожей Погана практика управління проектами Відсутність організаційної прихильності та висока плинність кадрів Високий рівень стресу на роботі Невідповідність між стилем керівництва організації та її основними стратегічними цілями</p>
Можливості	Загрози
<p>Експоненціальне зростання населення Змінні потреби, смаки та вподобання споживачів Розвиток нових технологій для сприяння виробництву продуктів/послуг і процесу Зростання наявного доходу клієнтів і збільшення заможної клієнтської бази Зменшення процентних ставок Клієнти можуть почати віддавати перевагу новим і креативним продуктам/послугам Поява електронної комерції та маркетингу Поява нових сегментів ринку та нових ніш Зменшення кордонів і зростаюча глобальна взаємозв'язаність Субсидії, надані урядом Поліпшення стилю життя та стандартів споживачів</p>	<p>Зміна нормативної бази та запровадження нових суворіших правил Дефіцит кваліфікованої робочої сили на ринку Зростаюча кількість прямих та/або непрямих конкурентів Погіршення економічних умов Зростання інфляції Зростаючі тенденції екологічної стійкості Глобалізація</p>

Широкий портфель продуктів може дозволити організації розширити клієнтську базу та компенсувати втрати від однієї категорії продуктів перевагами, отриманими від іншої.

Сильна присутність в Інтернеті на різних сайтах соціальних мереж і ефективне управління соціальними медіа може посилити ефект позитивного e-WOM і розвинути міцні відносини з клієнтами.

Міцне фінансове становище та здоров'я можуть дозволити фірмі робити подальші інвестиції.

Доступ до постачальників, які пропонують сировину за нижчою ціною, може підвищити загальну ефективність бізнесу.

Місцезнаходження може покращити конкурентне позиціонування фірми різними способами, наприклад, меншою ціною, кращою доступністю або покращенням іміджу бренду.

Добре розвинена та ефективно інтегрована ІТ-інфраструктура може підвищити ефективність роботи та розширити знання про останні тенденції ринку.

Компетентний і відданий людський капітал може діяти як потужне джерело конкурентної переваги, особливо коли бізнес орієнтований на послуги.

Висока якість продукції підвищує лояльність до бренду та покращує роботу відділу ділових подорожей American Express на конкурентному ринку.

Різноманітність робочих місць також може бути головною перевагою бізнесу, особливо коли організація має намір працювати на міжнародному ринку.

Горизонтальна та/або вертикальна інтеграція може збільшити контроль над усім ланцюжком створення вартості, призвести до покращеного доступу до сировини та швидкої доставки продукції кінцевому споживачу.

Організація може володіти різними правами інтелектуальної власності, які можуть зробити пропозицію продукту унікальною та ексклюзивною, ускладнюючи наслідування конкурентам.

Слабкі сторони American Express Business Travel Department є другим елементом матриці SWOT.

Організація може викликати критику з боку захисників навколишнього середовища за погану практику управління відходами та нездатність інтегрувати стійкість у бізнес-операції.

Компанія може втратити ефективність через погану практику управління запасами. Дефіцит або надмірні запаси можуть призвести до дефіциту готівки або недостатніх поточних активів негативно вплинути на стан ліквідності та зашкодити загальній ефективності бізнесу.

Недостатній бюджет на маркетингові та рекламні заходи послаблює здатність фірм розширювати клієнтську базу та стимулювати повторну покупку.

Менші витрати на дослідження та розробки можуть послабити ефективність компанії через погане знання місцевого/міжнародного ринку.

Нездатність зрозуміти потреби та очікування клієнтів призводить до неефективного процесу прийняття стратегічних рішень. З цією слабкістю організація може бути не в змозі визначити потенційні сфери, які потребують покращення в асортименті продуктів/послуг.

Ціни, які стягує компанія, можуть не сприйматися як виправдані порівняно з характеристиками продукту/послуги. Це свідчить про необхідність перегляду цінової стратегії.

Погане обслуговування клієнтів (наприклад, неефективне розглядання скарг клієнтів) може спровокувати негативні перекази про бізнес і вплинути на зростання бізнесу.

Прийняття рішень у відділі ділових подорожей American Express займає надто багато часу, що спричиняє дорогі затримки з впровадженням нових продуктів на ринок.

Погана практика управління проектами може внутрішньо послабити здатність організації успішно відкривати нові філії або розширювати лінійку продуктів.

Відсутність організаційної прихильності та висока плинність кадрів можуть збільшити витрати на підбір персоналу та знизити продуктивність організації.

Високий рівень стресу на роботі та, як наслідок, низький моральний стан працівників роблять робочу силу менш продуктивною.

Невідповідність між стилем керівництва організації та її основними стратегічними цілями може зробити бізнес-організацію безцільним.

Організаційна культура також стає великою внутрішньою слабкістю, якщо вона не узгоджується зі стратегічними/бізнес-цілями. Наприклад, основною стратегічною метою обраної бізнес-організації є виведення на ринок інноваційних та нових продуктів. Але в організаційній культурі панує несприятливе ставлення до ризику, яке відлякує співробітників від творчого мислення.

Можливості Amex GBT. В даний час на ринку організація має такі можливості:

Експоненціальне зростання населення, а особливо наявних або потенційних сегментів клієнтів, є чудовою можливістю для зростання для бізнес-організації.

Змінні потреби, смаки та вподобання споживачів можуть стати можливістю, якщо бізнес-організація добре знає ринок.

Розвиток нових технологій для сприяння виробництву продуктів/послуг і процесу доставки можна використати для впровадження інновацій у бізнес-операції. Розширена технологічна інтеграція може знизити витрати, підвищити ефективність і призвести до швидкого впровадження інноваційних продуктів.

Зростання наявного доходу клієнтів і збільшення заможної клієнтської бази можна сприймати як можливість представити більше високоякісних продуктів.

Зменшення процентних ставок спрощує залучення коштів і фінансування з меншими витратами для організації бізнесу.

Клієнти можуть почати віддавати перевагу новим і креативним продуктам/послугам у результаті зміни смаків.

Поява електронної комерції та маркетингу в соціальних мережах як тенденції може стати чудовою можливістю для відділу ділових подорожей American Express, якщо він зможе забезпечити сильну присутність в Інтернеті на різних сайтах соціальних мереж.

Поява нових сегментів ринку та нових ніш відкриває можливості для розширення бізнесу та лінійки продуктів.

Зменшення кордонів і зростаюча глобальна взаємозв'язаність дозволяють організації вийти на міжнародний ринок; орієнтуватися на територіально розподілену клієнтську базу та підвищення прибутковості.

Субсидії, надані урядом, та інші заходи, спрямовані на те, щоб зробити бізнес-середовище більш сприятливим, є позитивним фактором зовнішнього середовища для Департаменту ділових подорожей American Express.

Поліпшення стилю життя та стандартів споживачів означає більше споживання споживчих товарів і послуг, а також більше можливостей для стимулювання покупки.

Загрози Amex GBT потрапляють у четвертий стовпець SWOT-матриці. Окрім різних можливостей, які пропонує зовнішнє бізнес-середовище, організація також стикається з деякими загрозами, які представлені нижче:

Зміна нормативної бази та запровадження нових суворіших правил становлять серйозну загрозу для Amex GBT. Це робить дотримання правових стандартів більш складним і складним для організації бізнесу. Нездатність дотримуватися змінених правил підвищує ризик дорогих судових позовів.

Дефіцит кваліфікованої робочої сили на ринку може ускладнити організації залучення талантів із відповідним набором навичок.

Зростаюча кількість прямих та/або непрямих конкурентів впливає на здатність організації підтримувати та розширювати клієнтську базу.

Погіршення економічних умов впливає на ефективність бізнесу, оскільки вони безпосередньо впливають на моделі витрат і купівельну спроможність клієнтів.

Зростання інфляції збільшує собівартість продукції та впливає на прибутковість бізнесу.

Зростаючі тенденції екологічної стійкості виступають як головна загроза, коли пропонувані продукти/послуги не є екологічно чистими. Це викликає негативний розголос і критику з боку екологів і впливає на імідж бренду на конкурентному ринку.

Глобалізація змушує організацію перетинати національні кордони та мати справу з культурним розмаїттям, що може мати згубний вплив, якщо організації бракує культурного розуму.

SWOT-аналіз Amex GBT вимагає розрізняти загрози, які мають короткострокові та довгострокові наслідки. Загрози з безпосередніми наслідками потрібно розглядати в першочерговому порядку, щоб уникнути будь-якої можливої шкоди. У той час як загрози з довгостроковими наслідками можна подолати після усунення безпосередніх загрозливих факторів.

Завершальним етапом SWOT-аналізу Amex GBT є визначення на підставі його результатів чітких завдань (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналізу Amex GBT

Сильні сторони-Можливості	Слабкі сторони-Можливості
1	2
(S1, O7) Географічна присутність відділу ділових подорожей American Express у різних регіонах може допомогти організації вийти на міжнародний ринок і націлитися на географічно розгалужену клієнтську базу	(W10, O7). Практики управління проектами можна вдосконалити, щоб використовувати можливості, які пропонують сегменти ринку, що розвиваються. Це дозволить організації успішно керувати проектами розробки нових продуктів
(S3, O6). Сильна онлайн-присутність на різних сайтах соціальних мереж Департаменту ділових подорожей American Express може дозволити організації використовувати можливості, які пропонує зростаюча тенденція електронної комерції	(W12, O6). Відділ ділових подорожей American Express може зменшити робочий стрес і підвищити моральний дух працівників для запуску нових і креативних продуктів, використовуючи здібності творчого мислення своїх співробітників

Продовження табл. 2.5

1	2
(S7, O3). Добре розвинена та ефективно інтегрована IT-інфраструктура Департаменту ділових подорожей American Express дозволяє йому використовувати переваги нових інноваційних технологій	(W8, O6). Відділ ділових подорожей American Express може покращити обслуговування клієнтів, щоб створити позитивну інформацію на різних сайтах соціальних мереж (W8, O6).
Сильні сторони-Загрози	Слабкі сторони-Загрози
(S5, T4). Доступ Amex GBT до постачальників, які пропонують сировину за нижчою ціною, може допомогти йому подолати загрозу, пов'язану зі зростанням інфляції.	(W5, T3). Організація може збільшити витрати на дослідження та розробки, щоб впоратися з конкурентним тиском через зростання кількості непрямих і прямих конкурентів
(W5, T3). Організація може збільшити витрати на дослідження та розробки, щоб впоратися з конкурентним тиском через зростання кількості непрямих і прямих конкурентів	(W5, T3). Організація може збільшити витрати на дослідження та розробки, щоб впоратися з конкурентним тиском через зростання кількості непрямих і прямих конкурентів
(S8, T2). Компетентний і відданий людський капітал Департаменту ділових подорожей American Express може подолати проблему нестачі робочої сили на ринку	(W1, T6). Організація може вдосконалити практику поводження з відходами та інтегрувати сталість у бізнес-операції. Це допоможе організації ефективно справлятися з тиском навколишнього середовища
(S10, T7). Різноманітність на робочому місці може допомогти організації сприймати глобалізацію як можливість, а не загрозу завдяки високому міжкультурному інтелекту	(W7, T4). Стратегія ціноутворення може бути змінена та скоригована для максимізації співвідношення ціни та якості та подолання викликів, пов'язаних із погіршенням економічних умов

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегія тайм-менеджменту як інструмент підвищення ефективності управління туристичним підприємством

Тайм-менеджмент є сукупністю способів планування та організації роботи підприємства, що застосовуються керівником для підвищення ефективності використання робочого часу.

Відтак, це технологія організації та планування часу, що дає змогу максимально використовувати час згідно з цілями (завдяки правильному цілепокладанню) й цінностями (будучи інтегрованою до корпоративної культури).

Тайм-менеджмент розвивається за різними напрямками: як засіб особистісного розвитку (індивідуальний тайм-менеджмент), як складова організаційного середовища, або системи управління (професійний, корпоративний тайм-менеджмент) і як частково детермінований чинник зовнішнього середовища (соціальний тайм-менеджмент). У цьому понятті тісно переплітаються суб'єктивні та об'єктивні передумови ощадливого використання часу (рис. 3.1).

Тайм-менеджмент – це система організаційно-економічних і соціально-психологічних заходів, спрямованих на створення умов для оптимального використання робочого часу з метою підвищення продуктивності праці та поліпшення якості трудового життя працівників, що реалізується через традиційні функції управління – планування, організація, мотивування і контроль. З іншого боку, у цій системі мають бути враховані ціннісно-цільові установки споживачів туристичної послуги, що потребує не лише прискорення процесу обслуговування (кількісний аспект), але й змістовного заповнення часу подорожі (якісний аспект), що, в свою чергу, трансформується у позитивні

враження, емоції, спогади.



Рис. 3.1. Основні чинники тайм-менеджменту на туристичному підприємстві

Відповідно, тайм-менеджмент має гармонійно сполучатися з елементами самоменеджменту, менеджменту гостинності, менеджменту якості, а також інноваційною діяльністю, управлінням людськими ресурсами, управлінням поведінкою споживачів (зокрема, туристичними враженнями) тощо. Так, у контексті самоменеджменту тайм-менеджмент пов'язаний зі стрес-менеджментом (самоорганізацією у стресових ситуаціях), командним менеджментом (вироблення умінь самостійно обирати та ефективно виконувати роль у групі), імпресіон-менеджментом (менеджментом справляння враження), ресурс-менеджментом (самоорганізацією особистісних цінностей) [27, с. 537].

Окремої уваги заслуговує місце тайм-менеджменту в системі

стратегічного управління туристичним підприємством. Стратегічне управління часом передбачає визначення тривалості термінів виконання роботи, її частин, мінімізацію часових характеристик, корисне використання резерву часу, контроль за використанням часу, прогнозування термінів завершення робіт, етапів і роботи в цілому, а також прийняття рішень щодо ліквідації небажаних часових відхилень [12, с. 93].

Розрізняють кілька стратегій, які дозволяють підвищити ефективність управління часом.

Стратегія прискорення означає скорочення часу виконання будь-яких дій і досягнення проміжних результатів раніше запланованого терміну (оптимізація трудових операцій і алгоритмів діяльності; ефективне прогнозування; розвинена система комунікацій).

Стратегія уповільнення – це збільшення часу виконання будь-яких процесів, терміну існування будь-яких об'єктів, структур (прикладом може бути кадрова політика щодо закріплення цінних працівників).

Стратегія накопичення націлена на виявлення у фонді часу організації зайвого часу («запас» часу з'являється, якщо відмовитися від будь-яких видів діяльності або зменшити їх тривалість, а вивільнений час можна використовувати для виконання більш пріоритетних робіт).

Стратегія впорядкування часу полягає у досягненні оптимального співвідношення часових інтервалів з різними видами діяльності (введення «жорстких» часових стандартів і контролю над часовими витратами) [12, с. 94; 23, с. 38]. Основний закон часу як стратегічного ресурсу можна відобразити у вигляді формули:

$$\text{Час}_\text{роботи} = \text{Мета} \times (\text{Спосіб}_\text{роботи} + \text{Енергія}) - \text{Перешкоди}.$$

Це означає, що час роботи залежить від:

- 1) мети (цілей) роботи (діяльності);
- 2) способу роботи (конкретної діяльності з використанням методик тайм-менеджменту);
- 3) енергії, витраченої на діяльність (будь-які витрати зусиль та засобів, що

забезпечують ефективну реалізацію обраного способу роботи);

4) відсутності перешкод (факторів, які ускладнюють або роблять неможливим виконання роботи і досягнення мети) [23, с. 88].

Механізм управління часом складається з таких блоків: особистісний аналіз, smart-планування, дисципліна та боротьба з «поглиначами часу» (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Зв'язок механізмів тайм-менеджменту зі стратегією розвитку туристичної організації та її людським потенціалом

Існуючі практики тайм-менеджменту акцентують увагу на таких основних принципах: розстановка пріоритетів, постановка цілей, планування,

складання переліку справ, концентрація і фокусування, ведення журналу часу, делегування і збереження організованості. Крім того, слід брати до уваги такі характеристики, як: динамічність (зокрема, зміни у поведінці споживачів); модальність (необхідність дотримання передбачених норм поведінки); легітимність (відповідність вимогам чинного законодавства); точність (оцінювання соціально-економічної ситуації, в якій опинилася організація у конкретний момент часу).

Вагоме значення також мають соціальні установки тайм-менеджменту, принцип єдиної мети, гуманістичний принцип, принцип урахування менталітету співробітників тощо [23, с. 28–33].

Оскільки споживання продукту гостинності зумовлене рухом споживачів, туристичними подорожами, орієнтація сфери гостинності на туристів передбачає просторову організацію створення і реалізації відповідних послуг.

Туристичним підприємствам необхідно здійснювати управління поведінкою споживача, що передбачає вплив підприємства певними засобами, методами на споживача, його вподобання, формування потреб, мотивів, емоційного стану відповідно до поставлених стратегічних, тактичних цілей і завдань [28]. Враховуючи мінливість названих змінних, циклічність рекреаційної діяльності та вплив модних тенденцій і сезонних чинників, підібраний інструментарій управління повинен чітко співвідноситись з певними часовими інтервалами.

Пріоритетним стає застосування прийомів споживчого краудсорсингу (crowdsourcing) і співтворчості (co-creation), що, крім іншого, потребує «збігу у часі» готовності сторін до такої співпраці, бажання виділити на це певну кількість власного часу (навіть коли йдеться про обмін враженнями у соціальних мережах). Клієнт і підприємство у процесі спільного створення цінностей взаємодіють в інтерактивному режимі, що робить особливо значущим кожен момент співпраці, оскільки змушує враховувати не тільки функціональність продукту, але і все те, що додає цінність під час прийняття рішення клієнтом, у процесі здійснення покупки і під час використання

придбаного товару (послуги).

Разом з тим, найбільш важливим питанням є інтеграція механізмів тайм-менеджменту до системи управління персоналом туристичного підприємства. За нашим переконанням, професійний розвиток співробітників туристичних підприємств (і, передусім, представників керівництва) доречно націлювати на формування конфліктологічної, емоційної і часової компетентності.

Професійна діяльність у туристичній сфері пов'язана з інтенсивними комунікаціями, а тому потребує постійного емоційного підкріплення різних аспектів спілкування, зокрема: активної постановки та розв'язання професійних проблем, уважного цілеспрямованого сприйняття партнерів по спілкуванню та впливу на них, посиленого запам'ятовування й швидкої інтерпретації візуальної, звукової та письмової інформації тощо.

Водночас, прояв емоцій інколи може обернутися конфліктами і, звісно ж, втратами часу на аналіз їх причин, пошук способів розв'язання тощо. Тому емоційна, конфліктологічна і часова компетентності тісно пов'язані між собою. Зокрема, консолідована здатність персоналу трансформувати емоції у джерело позитивної енергії, що протидіє проявам інерційності мислення, консерватизму, відчуження від праці, неузгодженості в діях, інформаційного дефіциту, може розглядатися також як засіб запобігання невиправданим втратам часу через прокрастинацію, зумовлену синдромом емоційного вигорання працівників.

Часова компетентність пов'язана з питаннями усвідомлення часу, емоційного переживання часу і організації часу професійної діяльності, що загалом забезпечує емоційну стабільність, стресостійкість, самоорганізацію. Часова компетентність передбачає уміння раціонально планувати та використовувати час, адекватно оцінювати необхідні затрати часу, розробляти програму досягнення мети у певному часовому просторі. Крім того, це важлива умова ціннісного ставлення людини до часового бюджету та інтеграції до соціальних груп [16, с. 239].

У спілкуванні часова компетентність визначає гармонійність суб'єктивної оцінки часу і часового простору міжособистісної взаємодії,

здатність до оптимальної взаємодії з урахуванням часових лімітів спілкування, емпатійність у розширенні або знятті часових меж комунікативного контролю [17, с. 50–51].

Для того щоб розвивати названі компетентності, доречно ознайомити працівників з найбільш дієвими методами тайм-менеджменту, які можуть застосовуватись для виконання ними різних завдань (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Методи тайм-менеджменту, що рекомендуються для застосування на туристичних підприємствах

Групи завдань	Методи тайм-менеджменту	Короткий зміст та особливості застосування
1	2	3
Цілепокладання і розробка планів	Правило «6П»	Правильне Попереднє Планування Попереджує Погані Показники. Складений перелік справ дозволяє чіткіше зрозуміти обсяг робіт, який необхідно виконати, і визначити кінцевий результат.
	Піраміда Франкліна	Це методика глобального планування, завдяки якій глобальні завдання поетапно розбиваються на підзавдання. Ця техніка спрямована на виявлення того, що має бути зроблено, а не на перегляд поточної діяльності з метою більш ефективної її організації.
	SMART-постановка цілей	У процесі постановки цілей слід орієнтуватися на такі характеристики: Specific – конкретність; Measurable – вимірність (інструментальність, діагностичність); Achievable – досяжність; Realistic – реалістичність; Time-bound – термін реалізації, що означає обов’язкове планування необхідного часу досягнення поставлених цілей. Методика передбачає узагальнення всієї інформації, позначення певних термінів досягнення результатів, оцінювання і збір усіх ресурсів, які знадобляться на шляху до мети.
	Стратегічна картонка (Г. Архангельський)	Це невеликий список, в якому зібрані найголовніші цілі на найближчі 3–5 років (картонна закладка в щоденнику, нотатки в iPhone або категорія в Outlook). До цієї «картонки» записують ключові цілі на поточний рік – 3–7 найважливіших досягнень, які дійсно можна реалізувати в найближчі кілька місяців. Крок до цілей з картонки – це головна справа дня, тому варто приділяти їй найкращий час, не дати несуттєвим дрібницям витіснити її.
Встановлення пріоритетів	Принцип Парето (20:80)	Всередині певної сукупності окремі малі частини є більш значущими, ніж їхня питома вага у цій системі. 20% запланованих витрат часу забезпечують 80% досягнутих цілей, або 80% витраченого часу дають лише 20% загального результату. Метод допомагає працівникові визначити, від якої роботи він отримує найбільшу віддачу, щоб у подальшому спрямовувати на її виконання більше зусиль.
	Принцип Зайверта (60:40)	Резервування часу здійснюється за правилом: 60 % – планування на виконання основних завдань і функцій; 20% – на творчість і самоорганізацію (гнучке планування); 20% – перешкоди, резервний час на незаплановані витрати. Спочатку слід виконувати справи: з фіксованим терміном виконання; ті, що вимагають значних витрат часу; неприємні справи, відкладання яких на потім небажане. Далі планується до виконання рутинна робота і виконання повсякденних обов’язків. Потім здійснюється реалізація другорядних і епізодичних справ.
	Метод ABC Д. Кеннеді (15:20:65)	Усі завдання поділяють на три класи відповідно до їх значущості: справи групи «А» – терміновий дзвінок клієнту; справи групи «В» – виконання запланованого замовлення; справи групи «С» – соціальні мережі (як приклад). Аналіз базується на трьох закономірностях: 15% часу – чітко запланований час на виконання пріоритетних завдань; 20% часу – на виконання другорядних завдань; 65% часу – допоміжні завдання, перешкоди.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Встановлення пріоритетів	Матриця Ст. Кові	Усі справи розміщуються по таких квадрантах: перший квадрант – термінові і важливі справи; другий квадрант – важливі і нетермінові справи; третій квадрант – неважливі і термінові справи; четвертий квадрант – неважливі і нетермінові справи. Для підвищення особистої ефективності бажано не допускати тривалого перебування в 3-му і 4-му квадрантах, і, по можливості, зміщувати всю основну діяльність до 2-го квадранта, оскільки він пов'язаний з тим, що не є терміновим, але є важливим (налагодження відносин, написання особистої місії, довгострокове планування тощо).
	Система CARVER (КРЕВОЧ)	Усі завдання необхідно оцінити за такими критеріями: Критичність, Реальність, Ефективність, Віддача, Обмеженість, Чіткість. Кожен критерій оцінюється в балах від 1 до 5. Те завдання, яке отримує найбільше балів, потрібно виконувати в першу чергу.
Організація індивідуальної та колективної роботи	Метод Pomodoro (Ф. Чірілло)	Метод націлений на вироблення правильного чергування циклів роботи і відпочинку. Робота розбивається на 25-хвилинні інтервали (за допомогою таймера), які називаються «pomodori» (італійське слово, що означає «помідори»), розділені короткими (3–5 хвилин) перервами. Чотири «pomodori» утворюють набір. Між наборами помодорі роблять довшу перерву (на 15–30 хвилин). Перевагами такої методики є: концентрація (протягом циклу роботи людина не відволікається, усі дзвінки і розмови відкладаються на цикл відпочинку); простота використання; творчий підхід (дозволяє використовувати максимум творчих можливостей і повертатися до роботи після перерви з новим підходом); таймінг (можна об'єктивно оцінити, скільки часу витрачається на кожне завдання).
	Метод Getting Things Done (GTD) (Д. Аллен)	Особливий наголос робиться на записуванні поточних і майбутніх справ, фільтруванні щоденної інформації, що має вплив на особистий календар. Метод передбачає такі способи реагування на нову інформацію: заносити дату в календар або додавати її у список поточних дій, чи розміщувати у власній довідковій системі, або (при недостатній важливості) відкладати на непередбачуване майбутнє чи повністю відкидати.
	Personal Efficiency Program (PEP) (К. Глісон)	Це система методів та інструментів, що дає змогу навести порядок у справах, паперових документах, файлах на комп'ютері, в електронній пошті та усій особистій інформації, з якою доводиться працювати. Містить набір практичних принципів, які оптимізують методи роботи та максимізують ефективність, охоплюючи всі сфери робочого процесу, які впливають на продуктивність, включаючи управління часом, зміну робочого середовища, управління стресом, підтримання рівноваги між роботою та життям, визначення пріоритетів та стратегічне планування, ефективну працю в межах однієї команди.
Контроль за використанням робочого часу (інвентаризація)	Хронометраж	Базується на використанні: поточних карт та діаграм для аналізу послідовності трудових дій з оцінюванням їх ефективності; графіків Ганта; мережевого аналізу для управління складними проектами; простого органайзера чи органайзера з функціями якісного аналізу часу; хронокарти Гастева для кількісного аналізу витрат часу на основні види робіт тощо.
	Фотографія робочого часу	Здійснюється спостерігачем або працівником (самофотографія) методом безпосередніх вимірювань під час виконання виробничого завдання на робочому місці. Метод дозволяє: а) встановити фактичні затрати часу на окремі роботи; б) виконати перевірку виконання норм часу; в) визначити затрати основного, допоміжного часу для розробки нормативів на операцію або окремі її елементи; г) вивчити прийоми та методи роботи «передовиків»; д) виявити причини невиконання норм часу.
	Моніторинг робочого часу	Передбачає такі дії: збір інформації, зафіксованої у відповідних документах чи електронних базах даних; виявлення відхилень від планових показників; аналіз причин відхилень; застосування коригувальних заходів у разі потреби. Дозволяє виявити види діяльності, на які час затрачається нерационально і які можуть виконувати інші працівники.
	Запровадження системи контролю та управління доступом (СКУД)	Дозволяє акумулювати в єдиній базі даних всю інформацію про використання робочого часу співробітниками. У кожній СКУД є підсистема обліку робочого часу (ОРЧ), яка автоматично виконує функції табельного обліку, реєстрації часу приходу та відходу співробітників, а іноді ще й оцінювання ефективності використання ними робочого часу.
	Аналіз ефективності використання робочого часу	Розрахунок коефіцієнтів: ефективного використання змінного робочого часу; неприхованих (явних) втрат робочого часу; прихованих втрат робочого часу. Дозволяє кількісно оцінити динаміку змін та обґрунтувати резерви підвищення ефективності використання робочого часу.

При впровадженні корпоративного тайм-менеджменту доцільним є використання різноманітних інформаційних технологій та локальних мереж для організації комунікаційного процесу, сучасних технічних засобів, а також відповідного програмного забезпечення, зокрема Microsoft Outlook – персонального інформаційного менеджера, що дозволяє планувати завдання, відстежувати роботу з документами, автоматично складати щоденник роботи та узгоджувати її з роботою інших працівників тощо. Також широкого використовуються на підприємствах комп'ютерні програми, такі як Act, Day-Runner, Leader Task, Day-Timer, Lotus Organizer, Timely, Pomodoro. cc, Dart, Time doctor, Roadmap тощо, електронні органайзери і смартфони [26].

Таким чином, на основі розглянутих положень можна систематизувати сукупність кроків щодо розробки і впровадження на туристичному підприємстві оптимальної для нього стратегії тайм-менеджменту (рис. 3.3).

Під стратегією тайм-менеджменту туристичного підприємства пропонуємо розуміти загальний план дій, орієнтованих на планомірне підвищення соціально-економічної ефективності туристичної діяльності за рахунок належного обґрунтування її часових показників, економного використання часового ресурсу, узгодження часових параметрів функціонування об'єктів туристичної інфраструктури та урахування індивідуальної часової перспективи споживачів. Означена стратегія базується на відповідності загальним стратегічним цілям і корпоративним цінностям підприємства та реалізується за такими напрямками:

1) моніторинг часових чинників зовнішнього середовища (у галузевому та регіональному вимірах) та вжиття заходів щодо адаптації до них власної туристичної діяльності;

2) навчання персоналу методам тайм-менеджменту, які необхідні для ефективного здійснення цілепокладання і розробки планів, встановлення пріоритетності у виконанні завдань, організації індивідуальної та групової роботи, здійснення контролю за витратами часу (акцент на розвитку часової компетентності);



Рис. 3.3. Послідовність дій щодо впровадження стратегії тайм-менеджменту

3) впровадження корпоративного стандарту часу, орієнтованого на оптимізацію використання часового ресурсу в умовах концепції гостинності (забезпечення індивідуального підходу до кожного споживача, з урахуванням особливостей його часової перспективи).

3.2.Інноваційні інструменти підвищення ефективності управління у туризмі

Концепція стратегічного збутового управління туристичним підприємством на засадах маркетингу повинна включати інноваційну стратегію розвитку.

Основними елементами інноваційної стратегії мають стати: створення інновацій, які забезпечать конкурентоспроможність; дотримання рівноваги між існуючими та новими напрямками послуг туристичного підприємства [29].

Інноваційну збутову діяльність туристичного підприємства можна тлумачити як діяльність, що передбачає планування, організацію, керівництво, мотивацію та контроль щодо об'єкта управління шляхом розробки та застосування системи стратегій (обраних залежно від інноваційного потенціалу підприємства і факторів впливу зовнішнього середовища), спрямовану на досягнення поставленої перед підприємством мети [31, с. 362] і таку, що включає наступні етапи [31, с. 363]:

Етап I. Планування інноваційної діяльності. Визначення мети та завдань інноваційної діяльності на основі поточних та перспективних планів розвитку підприємства, маркетингових та фінансових стратегій. Аналіз зовнішнього, внутрішнього середовища підприємства; аналіз ринку, аналіз можливостей і загроз, аналіз ризиків. Вибір оптимальної альтернативи. Конкретизація інноваційної програми, планування технічних, економічних та фінансових напрямів роботи.

Етап II. Організація інноваційної діяльності. Вибір інструментів реалізації інноваційної діяльності, визначення джерел фінансування та їх структури, узгодження термінів.

Етап III. Керівництво інноваційною діяльністю. Добір кадрів, розподіл функціональних обов'язків. Встановлення поетапних завдань. Розподіл фінансів.

Етап IV. Мотивація інноваційної діяльності Використання стимулів для оптимізації процесу здійснення інновацій.

Етап V. Контроль інноваційної діяльності/порівняння здобутих результатів із запланованими (контроль фінансів, технічно-якісних характеристик тощо).

Етап VI. Оцінювання ефективності та планування перспектив інноваційної діяльності. Позичування інновацій може здійснювати на основі їх: проектування, маркетингового дослідження, визначення складу ринку, становлення інновацій та управління життєвим циклом інновації (див. табл. 2.4).

Впровадження новітніх підходів управління маркетингом та збутом може здійснюватись на основі імплементації сучасних концепцій (підходів) у збутову діяльність, зокрема актуалізованими та новітніми на сьогодні стають концепції (стратегії): Kaizen (Кайдзен), LeanThinking (Лін підхід), SixSigma (Шість сігма), Blueoceanstrategy (Стратегія блакитного океану), Стратегічні карти (BalancedScorecard).

Зміна збутових бізнес-процесів із застосуванням новітніх теоретичних підходів маркетингу та збуту може здійснюватись у напрямках впровадження таких концепцій: концепція удосконалювання товару; концепція інтенсифікації комерційних зусиль продавця; концепція соціально-етичного маркетингу; концепція латерального маркетингу; концепція холістичного маркетингу; новаторська концепція розвитку бізнесу, яку виокремили Г. Хемел та К.К. Прахалада, теорія «7 S», спортинг та матчінг.

Впровадження інноваційних видів туризму туристичними підприємствами може включати запровадження: корпоративного та бізнес-туризму, освітнього туризму, туризму окремих подій, екотуризму, агротуризму, екстремального туризму, пригодницького та екзотичного туризму, новітніх напрямів культурного туризму, хоббі-туризму, шопінг-туризму, таймшеру, комбінованих турів [28].

В межах розробки ділового туризму, що передбачає подорож в ділових цілях, туристичним підприємствам можна впроваджувати: бізнес-поїздки із туристичним супроводом, конгресно-конференційний туризм (організація турів на форуми, виставки, конференції), інтенсив-туризм та організацію корпоративних пікніків [26, с. 63].

В межах розробки освітнього туризму, що передбачає поїздку з ціллю навчання, туристичним підприємствам можна впроваджувати: освітні тури вивчення іноземних мов, професійні освітні тури та спортивні освітні тури. В рамках впровадження туризму окремих подій найбільш популярними напрямками для впровадження є: карнавали, спортивні події (Олімпіади, чемпіонати з футболу), культурні події (кінофестивалі, Оскар), етнічні свята окремих народів та застосування новітнього підходу театралізації під час проведення екскурсій.

Для впровадження природного туризму (екотуризму) операторам рекомендовано окрім відвідувань природних заповідників та екосистем, пропонувати орнітологічні тури, фотополювання тощо.

В рамках впровадження агротуризму, що передбачає поїздки у сільську місцевість, можна долучити також риболовні тури, тури полювання, збирання трав тощо.

Серед видів екстремальних туристичних інноваційних продуктів можемо визначити впровадження наступних: повітряні екстремальні туристичні продукти (дельтапланеризм, балонінг, дирижаблі, парашутинг, кайтинг, авіатуризм), водні екстремальні туристичні продукти (греблі, човни, круїзи, рафтинг, каноінг, підводні човни, риболовля, дайвінг), сухопутні екстремальні

тури (велотуризм, туризм на джипах, конях, караванінг, трекінг), гірські тури (альпінізм, маунтинбайкінг, гірськоколіжні тури, спелеотуризм), космотури (поки що цей вид інновації неможливо впровадити у діяльність туроператорів) та інші.

Особливої популярності набули шопінг-тури у різні країни світу. Особливо інноваційними сьогодні є таймшер-тури, придбання нерухомості в курортних місцях на правах кондомініуму з можливістю користуватися нею протягом ряду років, але лише кілька днів або тижнів у році [28].

Важливого значення у сучасних умовах набуває і використання нових технологічних процесів та ресурсів збуту туристичного продукту, зокрема, електронне інформування, електронне бронювання та конструювання турів, ретаргетинг, застосування мобільних додатків та он-лайн аналітики. Необхідними до впровадження є інноваційні напрями інтернет-інформування споживачів туристичних продуктів, а саме через: блоги, соціальні мережі, тематичні форуми, пошукові системи та сайти, купівля посилань, контекстна реклама, лінкбайтинг, RSS та інші.

Моніторинг ринку туристичних послуг (власний веб-сайт, e-mail, Meta, Google, Yandex чати і т.п.), маркетингова діяльність (власний веб-сайт, банерна реклама, e-mail (пряма розсилка), контекстна реклама), он-лайн продаж туристичних послуг, отримання професійної інформації (тематичні та спеціальні сайти та портали) є складовими інформаційного забезпечення збутової діяльності туристичного підприємства.

Особливого значення набувають пошукові та інформаційні системи в туризмі, де може бути розміщена реклама на туристичного оператора чи туристичне агентство, а саме популярні туристичні сервери: <http://www.turbaza.com.ua> – український туристичний сервер, <http://www.tourism.gov.ua> – туристична державна адміністрація України, www.tour.com.ua – туристичний ринок України, www.ukrtravel.net – сайт корисний для споживачів туристичних послуг [28].

Одним із основних інноваційних процесів збуту є застосування електронної комерції, яка дозволяє інтенсивно збільшити збут туристичного підприємства в мережі Інтернет. Головними учасниками електронної комерції є готелі, авіакомпанії, туристичні оператори та клієнти. Вона передбачає онлайн-бронювання турів, серед яких глобальні системи бронювання (поширюється за межі країни, в якій здійснюється покупка), національні системи бронювання (в межах країни) та комп'ютерні системи бронювання.

Використання віртуального сектору збуту туристичних продуктів забезпечує досить істотне підвищення ефективності «реальних» продуктових пропозицій. Більш того, сучасні технічні можливості дозволяють здійснювати продаж продуктів безпосередньо в рамках віртуального сектору від пошуку покупцем потрібного туристичного продукту до його моментальної оплати і доставки в режимі «онлайн» [32]. Важливого значення набуває формування оптимальних схем бронювання туристичних продуктів у межах сайту туристичного підприємства.

Формування віртуального сектору збуту туристичних продуктів для туристичних операторів та туристичних агентств представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Формування віртуального сектору збуту турпродуктів

Назва сектору збуту	Приклад/функція
1	2
Сайт туроператора – консолідатора з он-лайн системою бронювання	Вітчизняний та іноземний
Сайти ініціативних туроператорів з он-лайн системою бронювання	Власний сайт з системою бронювання
Сайти мереж турагентств з онлайн системою бронювання	Кооперація підприємств зі спільною системою бронювання
Система реферальних агентів з он-лайн бронюванням	Участь малих підприємств в системі бронювання великих «Особистий кабінет» агентів на сайті т/о консолідатора
Система персонального входу до системи бронювання	Пошукові системи (пошукові сайти) TourPoisk
Довідкові системи з модулем «Пошук туру»	Trident.travel

1	2
Сайти – цінові агрегатори	Міститься інформація про кілька підприємств і їх ціни на турпродукт
Професійні сайти для турбізнесу Турбіржа, е-маркетинг, е-продажі	Професійні сайти для турбізнесу Турбіржа, е-маркетинг, е-продажі
Система взаєморозрахунків BSP Метод надання та виписки стандартних перевізних документів та інших підзвітних форм, а також звітності за виписку цих документів між авіакомпаніями	Система взаєморозрахунків BSP Метод надання та виписки стандартних перевізних документів та інших підзвітних форм, а також звітності за виписку цих документів між авіакомпаніями
ІТ-технології для самоорганізованих туристів та віртуальних агентів «Гарячі» лінії туроператорів (з бонусами, знижками, акціями, підвищеними комісійними); модуль TourClient	ІТ-технології для самоорганізованих туристів та віртуальних агентів «Гарячі» лінії туроператорів (з бонусами, знижками, акціями, підвищеними комісійними); модуль TourClient
Мобільні додатки Додатки, які включають онлайн бронювання туру	Мобільні додатки Додатки, які включають онлайн бронювання туру

Після того як користувач зайшов на сайт, він повинен мати змогу переглянути всі наявні тури і вибрати серед них потрібний. За умов наявності потрібного туру розпочинається процес бронювання для зареєстрованих клієнтів, далі здійснюється перевірка параметрів туру та оформлення і у подальшому спілкування із менеджерами зі збуту.

Запропоновані заходи з впровадження продуктових та процесних інновацій у збутову діяльність туристичних підприємств дозволять максимально наблизити споживача до туристичного оператора. Сьогодні, коли розвиваються нові технології, інформаційні системи, бізнес повинен йти з ними в ногу, а особливо такий мінливий і багатогранний, як туристичний, тому запропоновані нами заходи будуть безумовно цьому сприяти.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розкрито теоретичні та аналітичні питання забезпечення ефективності управління на прикладі туристичного підприємства.

Першочергову роль у підвищенні ефективності функціонування організацій туристичного бізнесу грає оптимальне управління розвитком турфірми. Оптимальне управління повинно:

- забезпечити ефективну, узгоджену взаємодію всіх, залучених у надання туристичних послуг, сил,
- створити умови, передумови, для забезпечення ефективної діяльності підприємства;
- цілеспрямовано розвивати й оптимально використовувати потенціал усього колективу.

Домінуючим фактором ефективності діяльності підприємств виступає людський фактор, що включає кваліфіковану робочу силу і людський капітал даної сфери. Домінуюча роль людського фактору зумовлює склад комплексу та принципи ефективного управління діяльністю підприємств туристичного комплексу. Для успішної реалізації проектів треба мати добре підготовлений персонал, бо кадрове питання переростає у проблему.

Вимогою сьогодення до формування системи менеджменту туристичними підприємствами є гнучкість та адаптивність, стратегічність та інноваційна спрямованість, комплексність та системність в прийнятті управлінських рішень та в організації роботи підприємства. Врахування цих принципів в управлінській діяльності дозволить підприємствам розвиватись та конкурувати на ринку за сучасних складних умов господарювання.

Мінімізувати ризик непродуктивного використання часу і підвищити цінність своїх послуг для клієнтів туристичні підприємства можуть завдяки впровадженню технологій тайм-менеджменту, орієнтованого на подолання дефіциту часу (кількісний аспект) і забезпечення його змістовності (якісний аспект).

Особливістю тайм-менеджменту на туристичних підприємствах як суб'єктах індустрії гостинності є необхідність урахування не лише стратегічних цілей підприємства і мотивів трудової поведінки працівників, але й таких моментів, як швидкісні характеристики різних об'єктів туристичної інфраструктури, обсяги часових ресурсів партнерів (а інколи й конкурентів) і, звісно ж, ціннісно-цільові установки кожного клієнта. У зв'язку з цим, при впровадженні певних технологій планування та організації часу необхідно застосовувати механізми узгодження часових графіків, а сама система тайм-менеджменту повинна бути сполучена з окремими елементами самоменеджменту працівників, менеджменту гостинності, а також підкріплюватись методами психологічного впливу (управління емоціями, враженнями, стресами та конфліктами).

Важливе значення має формування у працівників туристичного підприємства часової компетентності, яка забезпечить успішну адаптацію людського чинника до просторово-часового континууму, в якому здійснюється купівля-продаж послуг гостинності. Базові положення обраної підприємством стратегії тайм-менеджменту рекомендується формалізувати у т. зв. «часових стандартах», що регламентують використання часового ресурсу у процесі обслуговування клієнтів, під час зборів, нарад і переговорів, при роботі з документами, у процесах цілепокладання, планування та прийняття рішень, в інноваційній діяльності тощо.

Критерієм ефективності стратегії тайм-менеджменту можна вважати отримання додаткових соціально-економічних ефектів за рахунок оптимізації часового навантаження на кожного працівника, урахування «часового виміру» зовнішнього середовища, неухильного дотримання корпоративного стандарту робочого часу в поєднанні з принципами менеджменту гостинності. Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності розробки алгоритмів застосування окремих методів тайм-менеджменту під час здійснення туристичної діяльності

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андренко І. Б. Менеджмент туризму: навч. посібник / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 402 с.
2. Бабчинська О. Удосконалення технології управління туристичним підприємством в умовах глобалізації / О. Бабчинська, А. Балдинюк // Ефективна економіка. – 2011. – № 11. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=774>
3. Балашова Р.І. Розвиток методів оцінки ефективності діяльності туристичних підприємств. Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому. 2008. №12. С.99-108.
4. Білоусов О.М. Менеджмент туристичної галузі : підручник / О.М. Білоусов, О.Є. Лугінін, О.С. Морозова, Л.В. Соколова. Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017 580 с
5. Гаврилюк А. М., Плецан Х. В. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної вза-ємодії в індустрії туризму України. Ефективна економіка. 2016. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_9
6. Гризовська Л. О., Стадник В. В. Методи й інструменти інформаційного менеджменту підприємств індустрії туризму. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 54. С. 97—103.
7. Гринько Т. В. Удосконалення управління підприємствами туристичної сфери. Економіка. Фінанси. Право. 2013. № 5. С. 13-15.
8. Дяченко Л. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери / Л. Дяченко // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2012. – Вип. 1. – С. 217-224. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_1_36
9. Ільченко Т.В. Прямий маркетинг як інтерактивна маркетингова система розподілу туристичних послуг. Економіка та суспільство. Серія: Маркетинг.

2021. № 31. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/691/664>.

10. Квасній Л. Г., Щербан О. Я. Підходи до аналізу економічної безпеки туристичних підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 20. Вип. 5. С. 162-166.

11. Кляп М.П., Шандор Ф.Ф. Сучасні різновиди туризму : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 197 с.

12. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг : навчальний посібник. Київ : Вид-во «Знання», 2014. 351 с.

13. Квасній Л. Г., Щербан О. Я. Підходи до аналізу економічної безпеки туристичних підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2015. Т. 20. Вип. 5. С. 162-166.

14. Король О.Д., Крачило М.П. Менеджмент туризму: Навч. посіб. К.: Знання, 2009. 248 с.

15. Лесько О.Й., Причепя І.В., Кот Н.О. Напрямки підвищення ефективності менеджменту підприємства за сучасних умов. <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/>

16. Мальська М.П., Рутинський М.Й., Білоус С.В., Мандюк Н.Л. Економіка туризму: теорія та практика: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 554 с.

17. Проценко В.М. Напрями підвищення ефективності менеджменту в туризмі. Глобальні та національні проблеми економіки Випуск 18. 2017 С.129-133.

18. Рега М. Тенденції та перспективи розвитку управління підприємствами туристичної сфери в сучасному ринковому середовищі / М. Рега // Молодий вчений. – 2015. – № 5 (20). – С. 72-75. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/56.pdf>

19. Рябова Т. А. Стан та перспективи розвитку туристичної галузі в Україні. Ефективна економіка. 2018. № 4. URL: <http://www.economy.-nauka.com.ua/?op=1&z=6241>

20. Сазонець І.Л., Стоян К.С. Сутність та концептуальні підходи до формування механізму управління підприємствами з надання послуг міжнародного туризму. Ефективна економіка № 8, 2013. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3477>

21. Сливенко В.А. Класичні та сучасні бізнес стратегії туристичних підприємств. Ефективна економіка. 2018. №11. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/102.pdf

22. Смачило І. Шляхи удосконалення системи менеджменту туристичних організацій / І. Смачило // Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Сер. Географія. – 2010. – Вип. 2 (28). – С. 191-197. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.tnpu.edu.ua/handle/123456789/2488>

23. Хитра О.В. Роль тайм-менеджменту в підвищенні ефективності управління туристичним підприємством як суб'єктом індустрії гостинності Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки Випуск 2 (65), 2022, С.40-48.

24. Федішин В. В. Особливості управління розвитком туристичних підприємств. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2018. Вип. 5. С. 174–177. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu>

25. Фісун Ю.В. Пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємств туристичної інфраструктури. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 4. С. 36–48.

26. Черниш І.В. Роль туристичної галузі у розвитку національної економіки. Економічний аналіз, 2013. Т. 14 (1). С. 159–166.

27. Шелеметьєва Т.В. Концепції формування механізмів управління розвитком туристичної галузі в Україні в умовах євроінтеграції Випуск 16 / 2018 Економіка і суспільство, С.220-226. https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/34.pdf

28. Школа І. М. Менеджмент туристичної індустрії: Навч. посібник / За ред. проф. І. М Школи. Чернівці: Книги – XXI, 2005. 596 с.