

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «Ефективність системи управління
підприємством»**

(на матеріалах підприємства ТОВ «Джоін Ап!», м. Київ)

Студента 4 курсу,
405 групи,
спеціальності 073 Менеджмент,
освітньої програми «Готельний і
ресторанний менеджмент»

підпис

Любомира
АНДРОНІКА

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис

Андрій
КРУГЛЯНКО

Завідувач кафедри,
к.е.н., доцент

Валентина
ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Поняття ефективності управління підприємством.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління підприємством	10
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ДЖОІН АП!» ЗА 2022-2023 РОКИ.....	15
2.1. Загальна оцінка системи управління підприємством.....	15
2.2. Оцінка ефективності управління підприємством.....	18
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ДЖОІН АП!» У ПЕРСПЕКТИВІ.....	23
3.1. Обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління на підприємстві.....	23
3.2. Застосування моделі антикризового управління підприємством.....	28
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми.

Аналіз останніх наукових праць, присвячених проблематиці управління в умовах кризи, беззаперечно доводить її надзвичайну важливість і нагальність. При цьому, дану тему необхідно досліджувати не тільки в контексті теоретичних здобутків, а й з урахуванням актуальних викликів сучасності. Насамперед, це пов'язано зі специфікою соціально-економічної ситуації, що склалася в нашій державі в умовах військових дій, запровадження воєнного стану та стрімкого економічного спаду. До найбільших викликів воєнного часу можемо віднести стан туристичної галузі та особливості управління її суб'єктами. Іншими словами успіх комерційних структур як в Україні, так і за кордоном все більше залежить від ефективності управлінських команд. Це обумовлено, перш за все, прискореною динамікою зовнішнього середовища, в якому функціонують компанії, а також зростаючим значенням інноваційного внеску співробітників у розвиток бізнесу.

Потреба швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, разом із підвищеною складністю управлінських процесів, спричиняє необхідність створення команд висококваліфікованих експертів для ефективного керування компаніями. Такі команди, а також їхні члени, досягають найбільшої ефективності, коли вони формуються як управлінські групи, де взаємини всередині команди будуються навколо лідера.

Виявлення ключових аспектів формування управлінських команд, впровадження методів підвищення ефективності командної роботи та розробка спеціалізованих методик набувають великого значення для сучасної української бізнес-практики. Попри значний інтерес до теми командоутворення у світі, питання створення ефективних управлінських команд досі опрацьоване недостатньо. Це частково пояснюється тим, що проблеми, які потребують участі управлінських команд, стали особливо актуальними для бізнесу лише в останні десятиліття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питанням управління результативністю та ефективністю менеджменту підприємства присвячена низка фундаментальних праць вітчизняних і зарубіжних науковців. Для цього були проаналізовані наукові праці відомих науковців, зокрема, П. Друкера, М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Г. Кокинз, С. В. Мочерного, С. А. Єрохіна, Л. О. Каніщенко та ін. Дослідженню проблем управління результативністю присвячені праці таких науковців як: Д. Нортон, Р. Каплана, О. Є. Кузьміна, Р. З. Дарміць, М. Х. Мескона, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Г. М. Мадрига та ін. Теоретичні аспекти економічного механізму управління результативністю торговельно-посередницької діяльності знайшли своє відображення у наукових працях Л. А. Азьмук, Л. Горбунової, Ф. Котлера, Д. Ксарделя, А. Прайснера, А. С. Савощенка, Ж.-К. Тарондо, О. Таранишина, М. Дорощука та ін.

Мета і завдання. Метою роботи є пошук і розробка теоретичних та практичних підходів щодо ефективності управління підприємств на прикладі туристичної організації ТОВ «Джоін Ап!».

Для досягнення цієї мети можуть бути проведені такі дослідження:

- проаналізувати суть ефективності управління підприємством;
- розглянути методичні підходи до оцінювання ефективності управління підприємством;
- здійснити загальну оцінку системи управління та функцій управління туристичної організації ТОВ «Джоін Ап!»;
- оцінити ефективність менеджменту організації.

Об'єктом дослідження у роботі є діяльність ТОВ «Джоін Ап!», в тому числі його аспекти формування ефективного управління.

Предметом роботи є теоретичні та методологічні підходи щодо удосконалення ефективності управління досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. При виконанні роботи були використані наступні методи: аналітичний, експериментальний, синтез та аналіз, системний підхід та порівняння, експертний і статистичний методи.

Інформаційною базою дослідження виступали літературні та періодичні джерела з питань ефективності менеджменту туристичного підприємства, дані туристичної компанії ТОВ «Джоін Ап!», інтернет-ресурси.

Практичне значення отриманих результатів у тому, що наукові ідеї та висновки, запропоновані в цьому дослідженні, можуть бути використані для розв'язання проблем ефективності управління як на досліджуваному підприємстві, так і в інших організаціях, що переживають кризові ситуації.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 40 сторінок, у тому числі основний зміст роботи викладено на 33 сторінці тексту. Робота містить 3 таблиці, 3 рисунків, 2 додатки, список використаних джерел із 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Поняття ефективності управління підприємством

Ефективність управління туристичною організацією полягає в досягненні найвищого можливого рівня результативності шляхом раціонального використання ресурсів та оптимізації бізнес-процесів. Крім того, ефективність менеджменту можна визначити як здатність досягати встановлених цілей і завдань з мінімальними витратами ресурсів.

Одним із ключових аспектів ефективного управління туристичною організацією є розуміння потреб і очікувань клієнтів, що дозволяє створювати привабливі пропозиції та реагувати на зміни ринку. Також, ефективність менеджменту включає забезпечення високої якості послуг, адаптацію до змін у законодавстві та регулюванні галузі, розвиток мережі контактів і партнерств, а також управління та контроль фінансових ризиків.

Основні принципи ефективного управління туристичною організацією включають:

- Вивчення потреб і очікувань клієнтів;
- Розробку та реалізацію стратегій і планів розвитку;
- Застосування новітніх технологій та інновацій;
- Постійну оцінку ефективності діяльності та корекцію стратегій;
- Розвиток команди та підвищення компетентності працівників для покращення якості послуг;
- Управління ризиками та фінансовими ресурсами.

Отже, ефективне управління туристичною організацією вимагає комплексного підходу, який охоплює розробку стратегій і планування, управління ресурсами та бізнес-процесами, контроль і оцінку результатів діяльності, розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, а також управління фінансовими ризиками.

Ключові складові ефективного управління туристичною організацією включають:

- Розробку стратегії та планування, що охоплює визначення місії та цілей, аналіз ринку, визначення цільової аудиторії та розробку пропозицій, а також розробку плану дій та визначення ресурсів.

- Управління ресурсами та бізнес-процесами, що включає управління фінансами, кадрами, матеріальними та технічними ресурсами, а також застосування інформаційних технологій та систем управління.

- Контроль та оцінка результатів діяльності, який охоплює використання ключових показників ефективності, моніторинг діяльності та аналіз результатів.

- Розвиток та підвищення компетентності персоналу, що включає підвищення кваліфікації та навичок працівників, розвиток командної роботи та лідерства, а також створення мотивуючого середовища для працівників.

- Управління фінансовими ризиками, що включає планування та контроль бюджету, управління фінансовими ризиками та забезпечення стабільності фінансового стану організації.

Планування бюджету передбачає визначення доходів та витрат на певний період, що допомагає забезпечити достатні ресурси для втілення стратегії та планів організації. Контроль бюджету включає моніторинг доходів та витрат для виявлення та коригування відхилень від запланованого.

Управління ліквідністю передбачає підтримання належного рівня готівкових коштів для виконання поточних зобов'язань та забезпечення фінансової стабільності організації. Це може включати управління банківськими рахунками, прогнозування готівкових потоків та управління запасами.

Забезпечення фінансової стабільності організації вимагає розробки та виконання фінансових стратегій, контролю ризиків та підвищення фінансової стійкості. Управління в туристичній організації є ключовим аспектом успішної діяльності компанії. Ефективність менеджменту визначається його здатністю досягати поставлених цілей та місії туристичної організації з максимальною

ефективністю та раціональним використанням ресурсів.

Основні напрями ефективного менеджменту в туристичній організації включають:

1. Стратегічне планування: це включає розробку стратегічного плану на основі аналізу зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів і конкурентів. Цей процес допомагає визначити конкурентні переваги та шляхи досягнення успіху на ринку.

2. Організація: це включає створення структури компанії, призначення керівників та розподіл відповідальності між різними відділами. Для цього можна використовувати такий підхід:

- Визначення місії та цілей компанії: це важливо для чіткого розуміння того, що має досягти організація. Наприклад, місія може бути пов'язана з наданням якісних послуг у сфері туризму, а цілі - збільшенням прибутку або розвитком бренду.

- Визначення функціональних підрозділів: це допомагає визначити основні функції компанії і розподілити їх між різними відділами, такими як маркетинг, продаж, фінанси тощо.

- Визначення організаційної структури: це включає створення структури керівництва та зв'язків між різними підрозділами. Наприклад, це може бути горизонтальна структура з рівними статусами функціональних підрозділів або вертикальна структура з різними рівнями керівництва.

Визначення системи управління відіграє ключову роль у успішній діяльності компанії. Ця система повинна відповідати місії та цілям компанії, а також забезпечувати ефективність та результативність роботи всіх підрозділів. Управління персоналом є ще одним важливим аспектом. Воно включає в себе залучення та утримання кваліфікованих співробітників, їх розвиток та мотивацію. Управління персоналом туристичної компанії передбачає реалізацію різноманітних заходів, спрямованих на забезпечення ефективної роботи та розвитку кадрів.

Основні завдання управління персоналом в туристичній компанії

включають:

1. Підбір та найм персоналу: цей етап спрямований на залучення висококваліфікованих фахівців, які відповідають вимогам компанії та мають відповідний досвід.

2. Оцінка роботи працівників: оцінка роботи співробітників та визначення їхніх потреб у навчанні та розвитку.

3. Планування кар'єрного розвитку: встановлення планів кар'єрного росту для кожного працівника з метою забезпечення розвитку компанії та збереження талановитих кадрів.

4. Навчання та розвиток працівників: забезпечення співробітників навчанням та розвитком для забезпечення їхньої ефективності та високої якості обслуговування клієнтів.

5. Мотивація працівників: створення стимулюючого середовища та мотиваційних систем для підтримки високого рівня ентузіазму та продуктивності персоналу.

6. Управління результативністю: використання підходів та інструментів для оцінки та підтримки ефективності роботи персоналу з метою досягнення стратегічних цілей компанії.

Ці завдання спрямовані на забезпечення ефективності роботи персоналу та досягнення успіху в туристичній галузі.

Сьогодні науковці приділяють особливу увагу ефективному використанню ресурсів, результативності діяльності, задоволенню потреб людей та внутрішнім процесам в організації. У визначенні поняття «ефективність» такі дослідники, як Пітер Друкер [15; 16], М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [49] та інші, розглядають ефективність як співвідношення між величиною отриманого результату та кількістю інвестованих або витрачених ресурсів.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності управління підприємством

Перехід економіки України на ринкову модель вимагає ретельного аналізу методів управління на рівні підприємств. Ключовим фактором успішного функціонування підприємства в умовах конкуренції є процес визначення, оцінки та забезпечення ефективності системи менеджменту. Це необхідно для формування нових цілей, принципів і методів господарювання, що дозволять задовольнити нові потреби споживачів і вимоги ринку. Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства включає процес збору та аналізу інформації, яка служить основою для прийняття управлінських рішень з метою визначення стратегічних, тактичних і оперативних цілей [29].

Методи оцінки ефективності менеджменту можуть варіюватися в залежності від конкретних потреб і завдань підприємства. Одним із найбільш поширених методів є балансовий підхід, що дозволяє оцінювати ефективність управління на основі фінансових показників. Іншим важливим методом є аналіз ключових показників продуктивності (KPI), який вимірює результативність роботи підприємства за допомогою конкретних показників, таких як прибуток, обіг, вартість продукції тощо.

У вітчизняній науковій літературі існують різні методичні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємств. Розглянемо окремі з них.

К. В. Сухарева та А. А. Колодьянова [32] запропонували «багатокутник ефективності підприємства» – комплексний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства з використанням інтегральних показників, що об'єднують десятки показників за вісьмома напрямками, а саме показники:

- економічної ефективності виробництва;
- ефективності використання праці;
- ефективності використання основних виробничих фондів;
- ефективності використання матеріальних ресурсів;
- ефективності використання фінансових коштів;
- якості продукції; фінансово-економічні;

- ефективності використання активів.

Окрім того, на нашу думку, певні показники цієї системи мають дуже слабкий стосунок або взагалі не мають стосунку до категорії ефективності діяльності підприємства. Зокрема, сумнівним виглядає потрапляння «якості продукції» до числа основних інтегральних показників «багатокутнику ефективності діяльності», бо якість та ефективність є різними категоріями, що характеризують різні аспекти конкурентоспроможності підприємства. Підприємство може бути високоефективним, виробляючи продукцію відносно низької якості, і, навпаки, бути низькоефективним, виробляючи високоякісну продукцію. Наприклад, компанія Tata Motors, найбільший та найефективніший індійський виробник автомобілів невисокої якості та ціни, у 2008 р. викупила Jaguar та Land Rover – збанкрутілі підрозділи компанії Ford, що спеціалізуються на виробництві автомобілів преміум-класу, тобто високих якості та ціни [50]. Тому через надмірну складність та сумнівність певних показників використання «багатокутнику ефективності підприємства», а також інших вітчизняних аналогічних розробок [17; 12; 13] для оцінки ефективності діяльності не є доречним. Інший підхід полягає у дослідженні ефективності діяльності підприємства за допомогою показників рентабельності. А. М. Лебедева [28] розкриває методичні аспекти аналізу рентабельності для оцінки ефективності діяльності підприємства на поточний момент.

Утім, як уже було вказано вище, виходячи з важливості соціальної функції підприємств, а також із необхідності максимізації не тільки прибутку, а й добробуту працівників підприємства, використання лише показників рентабельності для оцінки ефективності діяльності є недостатнім та недоцільним. Для будь-якої оцінки, насамперед, потрібен певний критерій. Під критерієм ефективності зазвичай розуміється міра пізнання сутності ефективності, за якою роблять її кількісну оцінку [10], або категорія, яка вказує на підстави для оцінки ефективності та є її мірилом [27]. Утім, критерії оцінки ефективності не завжди вибираються відповідно до оцінюваної категорії.

Так, серед українських науковців популярним є багатокритеріальний

підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства. Його прихильники [4; 33] відносять до критеріїв ефективності щодо діяльності підприємства безліч характеристик та показників, зокрема: продуктивність, інноваційність, якість, економічність, прибутковість, дієвість, ринкові позиції тощо. Прикриваючись багатоаспектністю та багатогранністю діяльності підприємства, вони певним чином уводять в оману читачів та запроваджують безліч критеріїв, які здебільшого не мають відношення до ефективності або навіть протирічать один одному. Зокрема, якість та економічність є частіше протилежними категоріями, оскільки висока економічність, скоріше за все, виключає досягнення високої якості продукції, і навпаки. Крім того, такий багатокритеріальний підхід ускладнює процес оцінювання ефективності та робить його результати важко інтерпретованими. Це, як і у випадку з «багатокутником ефективності підприємства», унеможлиблює досягнення мети оцінювання ефективності та робить таку оцінку недоречною, особливо в умовах обмеженості ресурсів.

На нашу думку, є дискусійним питання, що має бути основним критерієм оцінки ефективності діяльності підприємства. Утім, для її адекватного сприйняття та можливості співставлення з іншими підприємствами (конкурентами) чи періодами роботи необхідно розробити відповідні показники, які відображено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Система показників оцінки ефективності діяльності підприємства

№	Назва показника	Формула	Значення
1	Абсолютна додана вартість	$DV_a = П_p + ЗП_p + СВ_p$	Характеризує річний розмір доданої вартості підприємства у грошовому вимірі, що скрадається з річного прибутку до оподаткування $П_p$, фонду оплати праці $ЗП_p$ та річних відрахувань до соціальних фондів $СВ_p$.
2	Динаміка доданої вартості (темпи зростання)	$D_{dv} = \frac{DV_{a_1}}{DV_{a_0}}$	Характеризує зміну доданої вартості у часі в періоді 1 порівняно з періодом 0.

3	Абсолютна ефективність діяльності	$E_a = \frac{B_p}{B_p - ДВ_a}$	Характеризує поточну здатність підприємства створювати додану вартість ДВа, через співвідношення річного обсягу реалізованої продукції B_p та вартості матеріально-технічних та інших придбаних ресурсів, що використано для її створення.
4	Динаміка ефективності діяльності (темпи зростання)	$D_e = \frac{E_{a_1}}{E_{a_0}}$	Характеризує зміну ефективності діяльності підприємства у часі в періоді 1 порівняно з періодом 0.
5	Відносна ефективність діяльності	$E_{B_i} = \frac{E_{a_i}}{E_{a_{\max}}}$	Характеризує рівень ефективності діяльності і-го підприємства відносно інших підприємств, що працюють на тому ж ринку (галузі), у межах від 0 до 1, де 1 - найвищий рівень відносної ефективності на ринку (у галузі), тобто E_a^{\wedge} .
6	Середньогалузева (ринкова) ефективність діяльності ПМСБ	$\bar{E}_{гал} = \frac{\sum_1^n B_{p_i}}{\sum_1^n (B_{p_i} - ДВ_{a_i})}$	Характеризує поточну здатність галузі (ринку) з p підприємств створювати додану вартість ДВа через співвідношення річного обсягу реалізованої продукції B_p у галузі (на ринку) та вартості матеріально-технічних та інших придбаних ресурсів, що використано для її створення.

Запропонована система оцінки ефективності діяльності підприємств є достатньо простою для використання навіть найменшим підприємством будь-якої галузі. Вона містить показники, які зазвичай доступні у річній статистичній звітності, та використовує абсолютні, відносні та динамічні критерії ефективності.

Для оцінки ефективності менеджменту на підприємстві найбільш доцільно використовувати якісні показники, такі як рівень керованості, коефіцієнт раціональності структури, коефіцієнт стабільності управлінських кадрів, співвідношення кількості лінійного та функціонального персоналу, питома вага витрат на управління та результативність управлінської діяльності. Оцінка ефективності менеджменту фактично є оцінкою рівня розвитку підприємства.

Для оцінки потенціалу підприємства, який є основою забезпечення та досягнення ефективності менеджменту, доцільно використовувати вимірники

розвитку, що враховують складові потенціалу. Ці складові включають матеріально-технічне забезпечення (виробничий та майновий потенціал) та розвиток і навчання персоналу (трудоий потенціал). Для вимірювання розвиненості активів компанії застосовуються критерії розвитку підприємства, індикатори та показники розвитку. Збалансована система показників дозволяє комплексно оцінювати ефективність менеджменту, враховуючи всі складові потенціалу підприємства [7].

Індикатори розвитку можна поділити на кілька категорій:

Матеріально-технічне забезпечення:

- Фондоозброєність
- Матеріаломісткість
- Рентабельність основних засобів

Трудоий потенціал:

- Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю
- Продуктивність праці

Фінансовий потенціал:

- Рентабельність підприємства
- Коефіцієнт фінансової стійкості

Маркетинговий потенціал:

- Частка підприємства на ринку
- Індекс задоволеності споживачів

Організаційно-управлінський потенціал:

- Коефіцієнт оборотності власного капіталу
- Якість управління у компанії

Оцінка цих показників допомагає підприємству зрозуміти свій потенціал розвитку та визначити області, де можна підвищити ефективність. Такий підхід дозволяє менеджерам ухвалювати обґрунтовані рішення для стратегічного розвитку компанії, підвищення її конкурентоспроможності та задоволення вимог ринку.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ДЖОІН АП!» ЗА 2022-2023 РР.

2.1. Загальна оцінка системи управління підприємством

ТОВ «Джоін Ап!» – українська приватна компанія, що розпочала свою діяльність як турагентство у 2001 році. Спершу вона спеціалізувалася на продажу туристичних пакетів від імені інших туроператорів, таких як Turtess, TEZ Tour і Karua Tour. З жовтня 2010 року компанія перейшла до роботи як туроператор, відкривши свій перший напрямок – Дубаї, ОАЕ.

Туроператор знаходиться в місті Києві за адресою Харківське Шосе, 201/203. З 10 грудня 2018 року керівником даного туристичного підприємства є Сероухов Сергій Геннадійович. Власниками та засновниками туроператора є Альба Олександр Юрійович і Альба Юрій Іванович.

Ліцензію на здійснення туроператорської діяльності компанія отримала від Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 4 грудня 2015 року. Туроператор має банківську гарантію фінансового забезпечення цивільної відповідальності, видану 2 жовтня 2020 року, яка діє до 11 жовтня 2021 року включно. Сума гарантії складає 660 752 грн, що еквівалентно 20 000 євро.

Команда туроператора налічувала на кінець 2021 року понад 600 співробітників. Партнерська мережа в Україні включає 19 власних туристичних агентств, 121 франчайзингове агентство та майже 7300 агентств-партнерів.

Туроператор працює за франшизою. Договори про надання туристичних послуг та відкриття агентства представлені у Додатку 1 та Додатку 2 на сайті туроператора.

Велика війна стала ударом для багатьох секторів економіки, але туристичний сектор постраждав чи не найбільше. Закритий авіапростір, обмеження на виїзд за кордон для чоловіків, на яких поширюється мобілізація, вимушений переїзд частини населення, інфляція та падіння вартості гривні – всі ці негативні чинники значно вплинули на можливість людей подорожувати.

У березні та квітні – найкритичніші періоди для України – індустрія подорожей зупинилась майже повністю. Пізніше поступово почалося відновлення. Хоча досягти показників перших місяців року так і не вдалося. Як результат, лише за два місяці до початку активних бойових дій – січень і лютий – ТОВ «Джоін Ап!» відправив 41% від загальної кількості туристів, що скористались послугами туроператора, протягом усього 2022 року. Відповідно, на всі інші 10 місяців приходиться 59% мандрівників.

Туроператор є багатопрофільним і здатен організувати будь-який вид відпочинку відповідно до індивідуальних чи корпоративних побажань клієнтів. До 2022 року основна увага приділялася трьом напрямкам: Welcome to Europe (Середземномор'я і класична Європа), Exotic Mood (екзотичні країни від Мексики до Балі) та Arabian World (країни арабського світу).

Після російського вторгнення в Україну, жінки з дітьми – одна з найактивніших категорій мандрівників останніми роками, що зумовило певні зміни пропозицій на ринку туризму. Тепер більшість напрямків адаптовані для поїздок з дітьми. Це стосується відповідних готелів з анімацією та парками розваг, а також екскурсійної програми.

У туроператора є близько 20 власних чартерних напрямків. Основним стратегічним партнером ТОВ «Джоін Ап!» з авіап перевезення є компанія SkyUp Airlines, яка заснована в 2017 році.

Попри повномасштабну війну Росії в Україні, що триває вже майже два роки, попит на подорожі серед українців поступово відновлюється, але все ще значно менший за період до початку повномасштабного вторгнення.

Як свідчить внутрішня статистика ТОВ «Джоін Ап!», протягом 2023 року його послугами скористались 235 073 туристів, що на 48% більше, ніж у 2022 році, але все ще вчетверо менше ніж у 2021 році (рис. 2.1).

«Основні тенденції в туріндустрії залишаються майже незмінними з попереднього року: ми так само бачимо переважно попит на закордонні тури від жінок чи жінок із дітьми, а тури по Україні, відповідно, частіше бронюють разом із чоловіками. Люди вже звикли, що вильоти здійснюються з найближчих

до України аеропортів, тому запит на авіатури домінує.

Попит на подорожі



Рис. 2.1. Динаміка кількості туристів ТОВ «Джоін Ап!» у 2022-2023 рр.

При цьому глибина бронювань скорочується – люди готові придбати тур і вже через тиждень вирушити в подорож», – розповіла керівна директорка ТОВ «Джоін Ап!» Україна Ірина Мосулєзна [11].

Літній сезон традиційно залишається найбільш затребуваним серед мандрівників. Проте якщо в попередні роки частіше подорожували в липні, серпні та вересні, то в 2023 році високий сезон стартував уже в червні, який за кількістю бронювань навіть випередив перший місяць осені (рис. 2.2).

Високий сезон

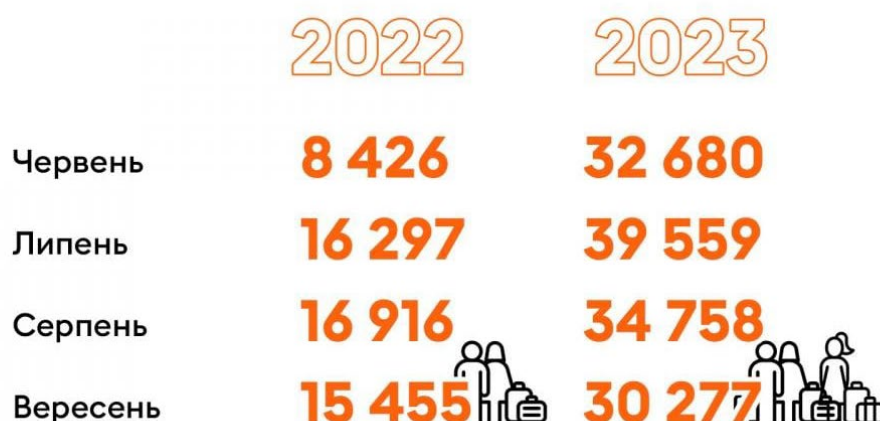


Рис. 2.2. Динаміка кількості туристів ТОВ «Джоін Ап!» у 2022-2023 рр.
(помісячно)

Можна стверджувати, що попри виклики, з якими стикається туристична галузь сьогодні, ТОВ «Джоін Ап!» активно вдосконалює свої стратегії для забезпечення стабільності та привабливості для вітчизняних громадян та іноземних гостей.

Для післявоєнного відновлення вітчизняної індустрії гостинності повинні бути вироблені нові підходи щодо управління ТОВ «Джоін Ап!». Йдеться насамперед про запровадження нових управлінських моделей, які ґрунтуються на рівноправній співпраці державних органів влади, місцевого бізнесу та професійних і громадських організацій. Йдеться насамперед про створення локальних та регіональних організацій з управління туристичними дестинаціями (DMO), успішний досвід впровадження яких мають більшість країн Євросоюзу. В Україні процес змін щодо управління ТОВ «Джоін Ап!» розпочався ще влітку 2022 року як реакція на кризу війни.

2.2. Оцінка ефективності управління підприємством

Визначення ефективності менеджменту зокрема та підприємницької діяльності ТОВ «Джоін Ап!» в цілому може здійснюватися різноманітними способами, кожен з яких фокусується на окремих аспектах функціонування організації.

Одним із ключових підходів є ретельний аналіз фінансових показників, що базується на вивченні бухгалтерської звітності, включаючи баланс, відомості про прибутки та збитки, а також рух грошових коштів. Такий розгляд дозволяє оцінити фінансову стабільність, прибутковість та рентабельність компанії.

Проте для всебічного розуміння ефективності необхідно також проаналізувати ринкове становище підприємства ТОВ «Джоін Ап!» та його конкурентні переваги порівняно з іншими гравцями галузі. Це дає змогу виявити сильні та слабкі сторони, а також розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності.

Крім того, важливим є вивчення кадрового потенціалу, тобто оцінка професійних якостей, кваліфікації та результативності роботи персоналу, адже людські ресурси є ключовим активом будь-якої організації, а не лише ТОВ «Джоін Ап!».

Ще одним корисним інструментом оцінки ефективності управління є збалансована система показників (Balanced Scorecard), що дозволяє комплексно розглянути різні грані діяльності компанії, зокрема фінансові результати, задоволеність клієнтів, ефективність внутрішніх процесів та розвиток кадрового потенціалу.

Перший етап стратегічного аналізу туристичної компанії ТОВ «Джоін Ап!» розпочинається з вивчення макросередовища, що дозволяє зрозуміти загальні тенденції розвитку економічної, політичної, правової, соціальної та технологічної ситуації навколо підприємства. Такий аналіз є важливим, оскільки макросередовище є джерелом змін у галузі, а своєчасне реагування на ці зміни забезпечує компанії конкурентні переваги. Крім того, він сприяє формуванню організаційних компетенцій з управління змінами. Для ТОВ «Джоін Ап!» аналіз макросередовища необхідний для виявлення зовнішніх можливостей та загроз, прогнозування майбутніх сценаріїв та розробки заходів із мінімізації ризиків.

Наступним кроком є аналіз мезосередовища, або галузевого оточення компанії. Це дозволяє краще зрозуміти тенденції розвитку туристичної галузі, її ключові характеристики, рушійні сили, бар'єри та зміни. Такий аналіз допомагає визначити конкурентну позицію ТОВ «Джоін Ап!», її місце серед конкурентів та обрати вигідну стратегію конкурентної боротьби. Також він дає змогу виявити ключові фактори успіху в галузі та шляхи розвитку конкурентних переваг фірми, а також оцінити привабливість галузі та конкурентоспроможність компанії.

Третім кроком є аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Джоін Ап!». Він дозволяє оцінити діяльність компанії за кожним внутрішнім фактором, провести загальну діагностику бізнесу, скласти профіль його потенціалу

розвитку та стабільності. Крім того, такий аналіз допомагає проаналізувати формування витрат та виявити сильні і слабкі сторони, можливості та загрози для компанії.

Ефективність управління діяльністю туристичної компанії ТОВ «Джоін Ап!» - це комплексне відображення кінцевих результатів використання ресурсів і робочої сили за певний період часу. Вона визначається як співвідношення результатів діяльності до витрат, спрямованих на їх досягнення. Ефективність може розумітися як досягнутий конкретний результат, відповідність результату максимально можливому або запланованому, функціональна різноманітність систем, числова характеристика задовільності функціонування, ймовірність виконання цільових завдань чи співвідношення реального ефекту до нормативного. Економічна ефективність відображається через вартісні показники, такі як обсяг наданих послуг, прибуток, рентабельність, економія ресурсів, продуктивність праці тощо.

Розглянемо ефективність управління ТОВ «Джоін Ап!» на прикладі результатів фінансової звітності за 2022-2023 роки (табл. 2.1).

В 2022 р. ТОВ «Джоін Ап!» сформувало обсяг виручки в розмірі 7 196 тис. грн. На кінець періоду дослідження (2023 р.) виручка становить 16 639 тис. грн., що на 131,23% більше показника на початок періоду аналізу. Це вказує на здатність підприємства діяти в складних економічних умовах, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання.

Про зниження ефективності господарських процесів на підприємстві свідчить чистий дохід, який ріс більш повільними темпами (на 131,23%), ніж собівартість (на -26 за 2022 - 2023 рр.). Важливо досягати протилежної ситуації, що дозволить формувати більш відчутний фінансовий результат ТОВ «Джоін Ап!».

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Джоін Ап!» у 2022 - 2023 рр.

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,-	Відносний приріст (відхилення), %
	2022	2023	2023 / 2022	2023 / 2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7 196	16 639	9 443	131,23
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0	26	26	-
Валовий прибуток (збиток)	7 196	16 613	9 417	130,86
Інші операційні доходи	18 103	101 669	83 566	461,61
Адміністративні витрати	30 551	54 884	24 333	79,65
Витрати на збут	26 703	63 343	36 640	137,21
Інші операційні витрати	92 355	245 581	153 226	165,91
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	-124 310	-245 526	-121 216	97,51
Дохід від участі в капіталі	51	0	-51	-100
Інші фінансові доходи	3 403	27 118	23 715	696,89
Фінансові витрати	6 652	15 712	9 060	136,2
Втрати від участі в капіталі	1 978	0	-1 978	-100
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-129 486	-234 120	-104 634	80,81
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	-129 486	-234 120	-104 634	80,81

Валовий прибуток ТОВ «Джоін Ап!» був додатним на кінець 2023 р. і становив 16 613 тис. грн. проти 7 196 в 2022 р., що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, залишаються додаткові фонди, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат.

Рішення менеджменту в сфері управління операційною діяльністю ТОВ «Джоін Ап!» були неефективними, тому що спостерігається скорочення на 97,51% результату від операційної діяльності, що вказує на відсутність коштів для погашення фінансових зобов'язань і формування чистого прибутку. В кінцевому підсумку показник був від'ємним і становив -245 526 тис. грн.

Кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства є найбільш важливим індикатором, що свідчить про здатність підприємства створювати

додану вартість, займати стійке ринкове становище за рахунок реалізації якісних бізнес-процесів. Чистий прибуток формується під впливом усіх управлінських рішень, які були зроблені протягом періоду аналізу, а також об'єктивних зовнішніх і внутрішніх процесів. Чистий збиток ТОВ «Джоін Ап!» становить 129 486 тис. грн. в 2022 р.

Негативна динаміка показника ТОВ «Джоін Ап!» (від'ємний приріст 80,81%) говорить про нездатність нарощувати обсяг залученого капіталу власників і стійко функціонувати протягом тривалого періоду часу на ринку. Менеджмент активно вживає заходів з відновлення прийняттого фінансового результату, проте від'ємний обсяг (-234 120 тис. грн. на кінець 2023 р.) говорить про реальне знецінення залученого капіталу власників.

Тому необхідно терміново шукати шляхи підвищення ефективності управління ТОВ «Джоін Ап!» у найближчій перспективі.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ДЖОІН АП!» У ПЕРСПЕКТИВІ

3.1. Обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління на підприємстві

Для підвищення ефективності менеджменту в туристичній компанії ТОВ «Джоін Ап!» можна запропонувати такі напрями (рис. 3.1).

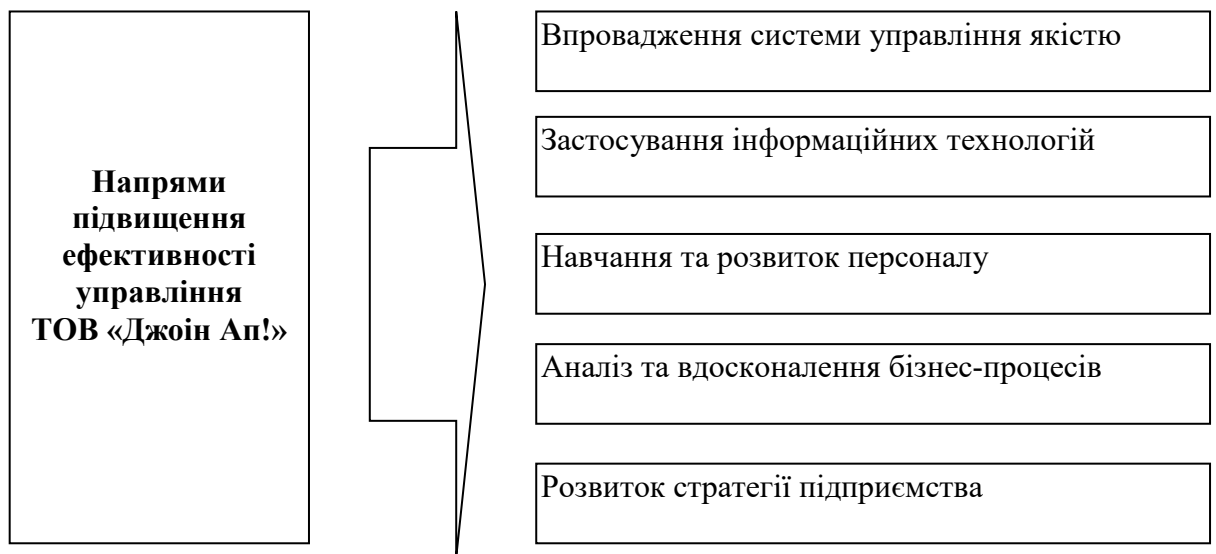


Рис. 3.1. Напрями підвищення ефективності управління ТОВ «Джоін Ап!»

1. Впровадження системи управління якістю відповідно до стандартів ISO 9001. Це дозволить оптимізувати бізнес-процеси, виявити та усунути проблемні аспекти, а також забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів.

Основні кроки впровадження такої системи можуть включати:

- Визначення цілей та завдань системи управління якістю, метрик для оцінки її ефективності.
- Встановлення процесів, процедур та вимог, які відповідатимуть стандарту ISO 9001 та сприятимуть досягненню поставлених цілей. Документування цих процесів.
- Розробка плану впровадження із зазначенням конкретних кроків,

термінів та відповідальних осіб.

- Безпосереднє запровадження системи управління якістю згідно з розробленим планом.
- Оцінка ефективності впровадженої системи шляхом аудиту та перевірки відповідності стандартам.

Також можна запропонувати оптимізацію організаційної структури та покращення координації між підрозділами. Це може включати перегляд функцій та повноважень відділів, вдосконалення комунікації та інформаційних потоків, чітке розмежування обов'язків та відповідальності.

Паралельно можна розвивати персонал шляхом навчання, підвищення кваліфікації, формування корпоративної культури та системи мотивації працівників.

Комплексна реалізація цих напрямів дозволить туристичній компанії ТОВ «Джоін Ап!» підвищити якість послуг, оптимізувати витрати, покращити репутацію та конкурентні позиції на ринку.

2. Застосування інформаційних технологій. Впровадження автоматизованих систем управління бізнес-процесами дозволить підприємству значно знизити час, витрати та помилки в роботі.

Наприклад, впровадження ERP системи дозволить управляти всіма аспектами бізнесу з однієї платформи. Застосування інформаційних технологій є невід'ємною частиною ефективного менеджменту підприємства в сучасних умовах. ІТ можуть бути застосовані в різних галузях діяльності підприємства, таких як фінанси, виробництво, маркетинг та інші.

Окремі з основних застосувань інформаційних технологій в менеджменті підприємства включають:

- управління базами даних для зберігання та організації даних про клієнтів, постачальників, товари, послуги та інші аспекти діяльності;
- ІТ використовуються для електронної пошти та комунікацій, що допомагає ефективно зв'язуватися з клієнтами, постачальниками та

- співробітниками;
- крім того, інформаційні технології можуть бути застосовані для автоматизації виробничих процесів, таких як контроль якості, управління запасами та виробничим процесом, що зменшує кількість людських помилок та підвищує ефективність виробництва;
 - одним з ключових інструментів є системи управління проектами (СУП), які допомагають ефективно керувати проектом на всіх етапах: ініціації, плануванні, виконанні, моніторингу та контролі, а також завершенні. СУП дозволяють управляти ресурсами проекту, підтримувати комунікацію між учасниками, вирішувати проблеми.

Для управління проектами використовуються різні методології СУП, такі як Agile, Waterfall, Scrum, Kanban та інші.

3. Одним із ключових напрямків підвищення ефективності управління на підприємстві ТОВ «Джоін Ап!» є постійний розвиток та вдосконалення кадрового потенціалу. Забезпечення співробітників необхідними компетенціями, знаннями та навичками для якісного виконання їхніх обов'язків є запорукою продуктивної праці та високих результатів діяльності. З цією метою керівництво компанії має приділяти належну увагу навчанню та професійному зростанню персоналу.

Серед основних інструментів розбудови кадрового потенціалу слід виділити проведення тренінгів, майстер-класів та семінарів як із залученням внутрішніх експертів, так і за участю зовнішніх фахівців. Такі заходи дозволяють розвивати у працівників різноманітні hard та soft skills, зокрема лідерські якості, навички ефективної комунікації, управління проектами тощо. Крім того, актуальним рішенням є впровадження систем дистанційного навчання та онлайн-курсів, що надає співробітникам гнучкі можливості для самовдосконалення.

Вагомим чинником мотивації та утримання цінних кадрів є також налагодження ефективної системи менторства та коучингу. Досвідчені

наставники можуть ділитися своїми знаннями та досвідом з молодшими колегами, допомагаючи їм розкривати свій потенціал та рухатися кар'єрними сходинками. Керівництву варто розробляти індивідуальні плани професійного розвитку для працівників, створювати умови для горизонтальної та вертикальної ротації кадрів.

Загалом, інвестиції в людський капітал через різноманітні форми навчання, наставництва та кар'єрного зростання є запорукою формування висококваліфікованої, вмотивованої та ефективної команди, здатної досягати амбітних цілей ТОВ «Джоін Ап!».

4. Постійна оптимізація операційних процесів є невід'ємною складовою ефективного управління діяльністю ТОВ «Джоін Ап!». Регулярний аналіз та вдосконалення бізнес-процесів дозволяє виявляти вузькі місця, скорочувати тривалість виконання завдань, мінімізувати витрати ресурсів та підвищувати загальну продуктивність роботи компанії.

Цей напрямок передбачає виконання низки послідовних етапів:

- 1) Першочергово необхідно визначити ключові показники ефективності та цільові орієнтири для оцінювання бізнес-процесів.
- 2) Наступним кроком є деталізований опис усіх складових аналізованого процесу: вхідних та вихідних даних, залучених підрозділів, виконуваних дій та прийнятих рішень.
- 3) Після цього проводиться ґрунтовний аналіз з метою ідентифікації критичних точок, що потребують удосконалення, а також визначення першопричин виявлених проблем та їхнього впливу на кінцеві результати.
- 4) На основі отриманих результатів аналізу розробляється комплексний план оптимізаційних заходів, який може включати автоматизацію окремих етапів, впровадження нових регламентів та інструкцій, перерозподіл повноважень і відповідальності, навчання персоналу тощо.
- 5) Після імплементації заходів здійснюється моніторинг та оцінка їх

ефективності відповідно до визначених на початку показників.

Цикл аналізу та вдосконалення бізнес-процесів має бути безперервним, оскільки постійні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища вимагають регулярного перегляду та адаптації операційних процедур для забезпечення стійких конкурентних переваг компанії ТОВ «Джоін Ап!» на ринку.

5. Розробка та періодичний перегляд стратегічного курсу є запорукою довгострокового успіху та конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Джоін Ап!» на ринку.

Цей процес передбачає низку послідовних етапів:

- 1) Першим кроком є ґрунтовний аналіз зовнішнього середовища функціонування компанії, що включає вивчення економічних, політико-правових, соціокультурних та технологічних факторів з метою виявлення потенційних можливостей та загроз.
- 2) Паралельно необхідно провести оцінку внутрішнього потенціалу організації: людських, фінансових, матеріальних, інформаційних та інших ресурсів, які можуть стати базисом для майбутнього розвитку.
- 3) На основі отриманих результатів аналізу керівництво має сформулювати чітку місію підприємства, що відображатиме його призначення та філософію існування. Також визначаються конкретні стратегічні цілі - амбітні, але реалістичні орієнтири, досягнення яких забезпечить бажаний рівень конкурентоспроможності.
- 4) Наступним етапом є розробка стратегічних напрямків діяльності - комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на реалізацію місії та цілей з урахуванням наявних ресурсів та факторів зовнішнього середовища. Кожен напрямок має бути деталізований у вигляді конкретного плану дій із зазначенням відповідальних осіб, термінів виконання та необхідних ресурсів.

Вкрай важливим є залучення всіх працівників до процесу стратегічного планування через відкритий діалог та обговорення. Це сприятиме кращому розумінню та прийняттю обраної стратегії, а також забезпечить її ефективну

імплементацию на всіх рівнях організації.

Стратегія не є сталою, тому потребує регулярного моніторингу та коригування відповідно до змін у бізнес-середовищі та результатів діяльності підприємства ТОВ «Джоін Ап!».

3.2. Застосування моделі антикризового управління підприємством

Для імплементации зазначених вище пропонованих напрямків доцільно використати відповідну модель антикризового управління, оскільки середовище функціонування ТОВ «Джоін Ап!» характеризується суттєвою динамікою та високим рівнем невизначеності.

Вибір оптимальної моделі антикризового управління для ТОВ «Джоін Ап!» в Україні залежить від багатьох факторів, включаючи специфіку туристичного ринку, поточну ситуацію в компанії, прогнозовані ризики та можливості (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Сучасні моделі антикризового управління

№	Назва моделі	Короткий опис
1.	Реактивна модель	реагування на кризи по мірі їх виникнення
2.	Проактивна модель	попередження криз шляхом виявлення потенційних ризиків та розробки превентивних заходів
3.	Модель інтегративного управління	поєднання реактивних та проактивних підходів з акцентом на адаптацію до мінливих умов
4.	Модель орієнтована на сталий розвиток	управління кризами з урахуванням довгострокових наслідків для компанії та навколишнього середовища

Ось кілька моделей антикризового управління, які варто розглянути:

1. Реактивна модель. Суть: реагування на кризи по мірі їх виникнення.

Переваги: простота, мінімальні витрати на попередню підготовку.

Недоліки: недостатня ефективність при масштабних кризах, ризик панічних рішень.

Доцільність: якщо ТОВ «Джоін Ап!» має сильні фінансові позиції та криза носить локальний характер.

2. Проактивна модель. Суть: попередження криз шляхом виявлення потенційних ризиків та розробки превентивних заходів.

Переваги: мінімізація негативних наслідків криз, можливість швидкого реагування.

Недоліки: високі витрати на аналіз ризиків та розробку превентивних планів.

Доцільність: якщо ТОВ «Джоін Ап!» прагне до стабільного розвитку та готова інвестувати в попередження криз.

3. Модель інтегративного управління. Суть: поєднання реактивних та проактивних підходів з акцентом на адаптацію до мінливих умов.

Переваги: гнучкість, ефективність в умовах невизначеності.

Недоліки: складність реалізації, необхідність постійного моніторингу та аналізу.

Доцільність: якщо ТОВ «Джоін Ап!» працює в умовах високої невизначеності та потребує гнучкої стратегії.

4. Модель орієнтована на сталий розвиток. Суть: управління кризами з урахуванням довгострокових наслідків для компанії та навколишнього середовища.

Переваги: формування позитивного іміджу, підвищення стійкості до криз.

Недоліки: необхідність інтеграції принципів сталого розвитку в усі сфери діяльності.

Доцільність: якщо ТОВ «Джоін Ап!» прагне до довгострокового успіху та відповідального ведення бізнесу.

Для вибору конкретної моделі необхідно провести детальний аналіз ризиків та можливостей для ТОВ «Джоін Ап!» в Україні, оцінити фінансові можливості компанії для реалізації антикризових заходів, визначити пріоритетні напрямки антикризового управління, розробити комплексний план антикризових заходів, що відповідає обраній моделі, забезпечити ефективну

комунікацію з клієнтами, партнерами та співробітниками.

Важливо пам'ятати, що універсальної моделі антикризового управління не існує. Вибір оптимальної моделі для ТОВ «Джоін Ап!» потребує індивідуального підходу з урахуванням специфіки компанії та ринку.

Дослідження ринку туристичних послуг в Україні виявило, що компанія ТОВ «Джоін Ап!», як і багато інших гравців ринку, зіткнулася з кризою, спричиненою війною. В таких умовах критично важливим є розробка ефективної стратегії антикризового управління.

Аналіз показує, що ключовими документами для ТОВ «Джоін Ап!» в даній ситуації мають стати антикризова програма та план антикризових заходів, які забезпечать скоординований підхід до подолання кризи та стабілізації бізнесу.

Антикризова програма виступає внутрішнім документом стратегічного рівня і містить систематизований перелік ключових заходів для компанії, її підрозділів та служб. Вона ґрунтується на комплексному аналізі фінансового стану ТОВ «Джоін Ап!», оцінці ризиків банкрутства та потенціалу компанії для подолання кризи, визначає загальні напрямки дій, спрямовані на відновлення фінансової стабільності та виведення ТОВ «Джоін Ап!» з кризової ситуації, потребує узгодження з власниками компанії, оскільки антикризові заходи можуть впливати на їх інтереси та стратегічну перспективу розвитку ТОВ «Джоін Ап!».

План антикризових заходів – це документ тактичного рівня, що деталізує антикризову програму. Він включає конкретні кроки, відповідальних осіб, терміни виконання та необхідні ресурси, сприяє ефективній реалізації антикризової програми.

Важливо здійснити адаптацію зазначених документів. Враховуючи специфіку поточної кризи, антикризова програма та план заходів для JoinUP повинні враховувати такі фактори:

- військові дії та їх вплив на туристичний ринок;
- економічну нестабільність та інфляцію;

- зміни в поведінці споживачів та їх потребах;
- необхідність пошуку нових ринків та бізнес-моделей.

Розробка та реалізація ефективної антикризової програми та плану заходів є критично важливими для ТОВ «Джоін Ап!» в умовах війни та повоєнного відновлення. Ці документи повинні ґрунтуватися на ретельному аналізі ситуації, враховувати специфіку кризи та бути адаптованими до нових реалій ринку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Робота присвячена детальному вивченню теоретичних та практичних аспектів ефективного управління туристичним підприємством. Головна мета роботи – пошук і розробка теоретичних та практичних підходів до забезпечення ефективності управління підприємств на прикладі туристичної організації ТОВ «Джоін Ап!».

В ході дослідження проаналізовано різні підходи до визначення ефективності менеджменту. На основі цього аналізу зроблено висновок, що ефективність управління підприємством полягає в його здатності досягати стратегічних цілей та демонструвати стабільні позитивні результати в конкурентному середовищі туристичної індустрії.

Дослідження виявило, що на ефективність управління ТОВ «Джоін Ап!» зокрема та туристичним бізнесом в цілому впливає цілий комплекс взаємопов'язаних факторів, серед яких:

- стратегічне планування: успішні туристичні компанії не діють навмання, а розробляють чіткі стратегічні плани, що враховують як короткострокові, так і довгострокові цілі. Важливим елементом стратегічного планування є аналіз ринкової ситуації та конкурентного середовища;
- маркетинг та просування: створення якісного туристичного продукту - це лише перший крок до успіху. Не менш важливо ефективно донести інформацію про продукт до потенційних клієнтів. Для цього необхідна продумана маркетингова стратегія та активна рекламна кампанія;
- фінансове управління: раціональне використання фінансових ресурсів та максимізація прибутку є запорукою стабільного розвитку будь-якого бізнесу, а особливо в туристичній сфері, де висока конкуренція та мінливий попит;
- управління ресурсами: успішні туристичні компанії ефективно управляють всіма видами ресурсів: людськими, фінансовими,

матеріальними та інформаційними. Це дозволяє їм оптимізувати витрати та досягати кращих результатів;

- якість обслуговування: задоволеність клієнтів є ключовим фактором успіху в туристичному бізнесі. Компанії, які надають високоякісні послуги та дбають про комфорт своїх клієнтів, завойовують лояльність та позитивну репутацію, що сприяє довгостроковому успіху.

Важливим аспектом дослідження є аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність туристичного підприємства ТОВ «Джоін Ап!». Розуміння цих факторів дозволяє мінімізувати ризики, покращити планування, підвищити конкурентоспроможність продукту та посилити позиції компанії на ринку.

В роботі запропоновані конкретні показники, що дозволяють комплексно оцінити ефективність управління підприємством ТОВ «Джоін Ап!» з урахуванням усіх складових його потенціалу. Це дає можливість не тільки оцінити ефективність управлінської діяльності, але й виявити сильні та слабкі сторони компанії, що є важливим для прийняття зважених управлінських рішень.

Результати дослідження мають практичне значення для підвищення ефективності управління туристичним бізнесом та посилення його конкурентних переваг. В подальшому планується розробка детальної методології оцінки ефективності менеджменту та її практичне застосування в діяльності туристичних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аванесова Н. Е., Лубенська А. С. Сучасні тенденції дослідження моделей стратегічного управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16(1). С. 6-10.
2. Адамська О. Антикризове управління в контексті реагування на регіональні виклики: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2018. С. 30–38.
3. Андреева Л.О., Лисак О.І. Методичні аспекти стратегічного розвитку
4. Богацька Н. М., Дуржинська А. Ю. Критерії ефективності діяльності підприємства. Ключові аспекти наукової діяльності : I Міжнар. наук. Інтернет-конф. 2010. URL : http://www.rusnauka.com/1_KAND_2010/Economics/10_54764.doc.htm
5. Буцька О. Ю., Соколинська Д. О. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища як інструмент антикризового реагування. *Економіка та держава*. 2013. № 7. С. 12-17.
6. Вагнер І. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного аналізу. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. КНЕУ, 2011. № 4 (20). С. 81-84.
7. Васьківський О., Куліш Н. Теоретичні аспекти оцінки ефективності менеджменту підприємства Приазовський економічний вісник, 2022. с. 119-125.
8. Вербівська Л. В., Кушнір І. В., Романюк А. С. Діагностика кризового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 250-255. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-60>.
9. Воронков Д. К., Погорелов Ю. С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації : монографія. Харків : АдВА, 2009. 435 с.
10. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства (на прикладі харчової промисловості) : дис. ... д-ра екон. наук :

08.00.04. Одеса, 2010. 474 с.

11. Григоренко М. Де та як українці відпочивали в 2023 році: український туроператор склав «портрет туриста». УНІАН: інформаційне агентство. URL: <https://www.unian.ua/tourism/news/vidpochinok-pid-chas-viyni-ukrajinskiy-turoperator-join-up-rozpoviv-de-ta-yak-vidpochivayut-ukrajinci-12537606.html>

12. Гречко А. В., Гречухін А. С. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf.

13. Даньків Й. Я., Макарович В. К. Ефективність діяльності підприємства: аналітичні аспекти. Бухгалтерський облік і аудит. 2017. № 6. С. 30–40.

14. Дзуліт З. П., Завербний А. С., Романюк А. О. Диджиталізація – дієвий інструмент антикризового розвитку бізнесу в умовах пандемії. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_7.

15. Друкер П. Ефективний керівник / Пітер Друкер ; пер. з англ. Р. Машкової. Київ : Вид. група КМ-БУКС, 2018. 248 с.

16. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі : новаторство і підприємництво. Київ : Україна, 1994. 319 с.

17. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 3. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>.

18. Касьянова А. О. Огляд стадій життєвого циклу кризи на підприємстві у вітчизняній та зарубіжній літературі. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz4/19.pdf>.

19. Кейнс Дж. М. Загальна теорія зайнятості, процента і грошей. Київ : Барви, 1998. 210 с.

20. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: Конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

21. Коваленко О. В., Галь С. В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць*. 2014. Вип. 8. С.107-114.
22. Ковбас Г. І. Стратегічні аспекти антикризового управління у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 2020. 27, С. 16-22. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/333>.
23. Ковтун О.В. Стратегія підприємства: підручник. Львів: Вид-во «Новий світ. 2000», 2014. 680 с.
24. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23. Ч. 1. С. 135-140.
25. Ковалевська А. В. Антикризове управління підприємством: Конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
26. Кондратенко Н. О., Вороніна О. О. Модель антикризового управління організацією. *Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки*. 2019. Вип. 2. С. 72-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/kgm_econ_2019_2_15.
27. Косянчук Т. Ф., Кучма С. В. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3. Т. 3. С. 113–116.
28. Лебедева А. М. Методичні аспекти аналізу рентабельності діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2012. № 17. Вип. 3–4. С. 29–36.
29. Місько Г. А. Сутність поняття результативність та ефективність в менеджменті. м. Одеса, 2022. С. 97-102.
30. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40-45.

31. Рубан В. М. Теоретичні аспекти кризи та антикризового управління. *Вісник Одеського національного університету. Серія: економіка*. Одеса: Гельветика. Том 19, випуск 2/2. 2014. С.154.
32. Сухарева К. В., Колодьянова А. А. Оцінка ефективності діяльності підприємства: теоретико-методологічний підхід. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 241–245
33. Тищенко А. Н., Кизим Н. А., Догадайло Я. В. Экономическая результативность деятельности предприятий : монография. Харьков : ИНЖЭК, 2005. 144 с.
34. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19.
35. Халатур С. М. Особливості механізму функціонування інвестиційного ринку в Україні. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2013. № 4. С. 121–124.
36. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. URL: http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/35.pdf
37. Babenko, V., Pasmor, M., Pankova, J., Sidorov, M. The place and perspectives of Ukraine in international integration space. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15. Issue 1.
38. Bril, M. Research of macroeconomic disables of Ukraine. *Economics of Development*. 2018. Vol. 17. P. 20–29. doi: 10.21511/ed.17(4).2018.03.
39. Cianfrani C. A., West, J. – 2017 – ISO 9001:2008 Explained and expanded: making your Quality Management System sustainable. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
40. Danylyshyn, B. Bohdan I. Developing a system of anti-crisis measures for Ukraine's economy in the spread of the coronavirus pandemic. *Banks and Bank Systems*. 2020. Vol. 15. Issue 2. Pp. 1–15. doi: [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(2\).2020.01](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(2).2020.01)

41. Drogalas, G., Eleftheriadis, I., Pazarskis, M. and Anagnostopoulou, E. Perceptions about effective risk management. The crucial role of internal audit and management. Evidence from Greece. *Investment Management and Financial Innovations*. 2017. Vol. 14(4). P. 1–11. doi: 10.21511/imfi.14(4).2017.01
42. Dykan, V. and Pakharenko, O. Development of a structural-functional model for the implementation of the methodological approach to assessing the business network effectiveness. *Economics of Development*. 2019. Vol. 18(4). P. 41–49. doi: 10.21511/ed.18(4).2019.05.
43. Elok Sri Utami. The effect of the crisis on financial performance of property sector in Indonesia. *Investment Management and Financial Innovations*, 2017. Vol. 14(1-1). 248–253. doi: 10.21511/imfi.14(1-1).2017.11.
44. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow // *Harvard Business Review*, 1972. Vol. 50. – № 4. – P. 37–46.
45. Khalatur S., Zhylenko K., Masiuk Y., Velychko L., Kravchenko M. Assessment of bank lending diversification in the national economy of Ukraine. *Banks and banks systems*. 2018 Vol. 13(3). P. 141–150.
46. Khalatur S., Stachowiak Z., Zhylenko K., Honcharenko O. and Khalatur O. Financial instruments and innovations in business environment: European countries and Ukraine. *Investment Management and Financial Innovations*, 2019. Vol. 16(3). P. 275–291.
47. Khalatur S., Radzevicius G., Velychko L., Fesenko V. and Kriuchko L. Global deoffshorization and its impact on the national and regional economies of eastern European countries. *Problems and Perspectives in Management*. 2019. Vol. 17(3). P. 293–305.
48. Kotlyarevskaya, K. Strategies for socially responsible recruitment at Ukrainian enterprises under European integration. *Development Management*. 2019. Vol. 17(1). P. 15–22. doi: 10.21511/dm.5(1).2019.02.
49. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. *Management*. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
50. Now what? – Tata, Jaguar and Land Rover: What the Indian

conglomerate will do with two luxury-car brands. The Economist. 2008. March 27th.

URL : <https://www.economist.com/business/2008/03/27/now-what>

ДОДАТКИ