

Міністерство освіти і науки України

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

**ДОСЛІДЖЕННЯ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ
МІЖНАРОДНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

В. о. завідувачки кафедри,
канд. екон. наук, доц.

БОЛОТНА О. В.

Керівник,
к.е.н., доцент

Куценко Т.М

Здобувачка, гр. ЕВз-61

Швець С. О.

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ННІ економічний

Кафедра маркетингу, менеджменту та підприємництва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В. о. завідувачки кафедри

_____ **О. В. Болотна**
підпис ініціали, прізвище

“ ____ ” _____ 2024року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)

Швець Світлани Олексіївни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи Дослідження та удосконалення менеджменту міжнародної туристичної організації

Керівник роботи: Куценко Т.М., к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу менеджменту та підприємництва,

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

затверджені наказом по університету від “05” листопада 2024року №2101-5/3594

2. Строк подання студентом роботи 12.12.2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: 1. Теоретичні основи менеджменту міжнародної туристичної організації. 2. Аналіз менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!». 3. Шляхи удосконалення управління в ТОВ «ДЖОІН АП!» в умовах розвитку внутрішнього туризму.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи	Дата виконання
1	1. Теоретичний розділ	
2	2. Аналітико-дослідний розділ	
3	3. Проектно-рекомендаційний розділ	
4	Оформлення вступу та висновків	
5	Оформлення переліку використаних джерел	
6	Підготовка презентації і доповіді	
7	Передзахист кваліфікаційної роботи на кафедрі	
8	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	

5. Дата видачі завдання 08.10.24

Студент

підпис

Швець С. О.

ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

Куценко Т. М.

ініціали, прізвище

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 76 с., 22 рис., 17 табл., додатки, 34 джерел.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: менеджмент, туристична діяльність, внутрішній туризм, стратегія управління, фінансовий стан, продуктивність

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною туристичною компанією.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у дослідженні особливостей управління в міжнародній туристичній компанії та надання пропозиції щодо його удосконалення в умовах розвитку внутрішнього туризму.

Метод дослідження – графічний метод використовується для візуалізації даних за допомогою графіків і діаграм, що робить складні дані більш доступними; статистичний метод використано для аналізу кількісних даних щодо динаміки туризму в світі та Україні; економічний метод використано для оцінки фінансового стану досліджуваної компанії; метод наукової літератури використано для огляду вже існуючих академічних досліджень щодо менеджменту міжнародної туристичної діяльності.

У кваліфікаційній роботі розглянуті питання менеджменту в міжнародній туристичній компанії. Визначено сутність та особливості менеджменту в міжнародних туристичних компаніях. Наведено характеристику розвитку міжнародного туризму у світі та Україні. Зроблено загальну характеристику діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!» на ринку туристичних послуг. Наведено фінансово-господарську характеристику ТОВ «ДЖОІН АП!» та проведено аналіз ефективності менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!». Сформовано науково-практичний підхід до реалізації оновленої стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП» на основі результатів анкетування клієнтів ТОВ «ДЖОІН АП!». Надано економічне обґрунтування запропонованої стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП!».

Прогнозні припущення щодо розвитку об'єкта дослідження – очікується збільшення виручки від реалізації ТОВ «ДЖОІН АП!» від впровадження оновленої стратегії управління.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1	9
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	9
1.1 Сутність та особливості менеджменту в міжнародних туристичних компаніях	9
1.2. Характеристика розвитку міжнародного туризму у світі та Україні.....	14
1.3. Аналіз ресурсного потенціалу та розвитку туризму в Україні в умовах військового стану	21
Висновки до першого розділу.....	28
РОЗДІЛ 2	29
АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДЖОІН АП!».....	29
2.1. Загальна характеристика роботи підприємства	29
2.2. Фінансово-господарська характеристика ТОВ «ДЖОІН АП!»	34
2.3. Аналіз ефективності менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!».....	39
Висновки до другого розділу	47
РОЗДІЛ 3	48
ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ДЖОІН АП В УМОВАХ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ	48
3.1. Науково-практичний підхід до формування стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП.....	48
3.2. Розробка анкети для опитування клієнтів ТОВ «ДЖОІН АП»	62
3.3. Економічне обґрунтування запропонованої стратегії ТОВ «ДЖОІН АП»..	65
Висновки до третього розділу.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ.....	79

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах повномасштабного вторгнення, туристична галузь є однією із найбільш постраждалих, адже з 24 лютого 2022 на Україною закритий повітряний простір, через постійні ракетні удари зменшилась кількість іноземних туристів, зараз нашу країну відвідують переважно волонтери. Попри такі негативні тенденції, український туристичний бізнес продовжує розвивати внутрішній туризм та розробляти ефективну стратегію управління туристичною діяльністю як в контексті компанії так і країни в цілому.

Управління у туризмі має низку особливостей, зумовлених специфічними властивостями послуг, що надаються туристичними організаціями. Як інтегрований вид діяльності, туризм включає активність суб'єктів різного рівня і може бути націлений на досягнення різних результатів. Питання організації ефективної взаємодії між учасниками повинні перебувати у центрі уваги всіх суб'єктів управління туризмом, зацікавлених у координуванні своїх дій та реалізації спільних програм розвитку галузі. Саме тому дослідження особливостей менеджменту міжнародної туристичної компанії є актуальною темою для аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема управління в туризмі була досліджена наступними вченими науковцями: Красовський С.О., Кукліна Т.С., Цвілій С.М., Журавльова С.М., Александрова С. А., Чайка Т. Ю., Давидова О., Сисоєва С., Дьяченко Р. В., Твердохліб Ю. С. та багато інших, які працювали в цьому напрямку.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи полягає у дослідженні особливостей управління в міжнародній туристичній компанії та надання пропозиції щодо його удосконалення в умовах розвитку внутрішнього туризму.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі завдання:

– визначити сутність та особливості менеджменту в міжнародних туристичних компаніях

- навести характеристику розвитку міжнародного туризму у світі та Україні
- зробити загальну характеристику діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!» на ринку туристичних послуг
- навести фінансово-господарську характеристика ТОВ «ДЖОІН АП!»
- провести аналіз ефективності менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!»
- виділити науково-практичний підхід до формування оновленої стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП
- розробити анкету для опитування клієнтів ТОВ «ДЖОІН АП!»
- надати економічне обґрунтування запропонованої стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП

Об'єктом дослідження є процес управління міжнародною туристичною компанією.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи управління міжнародної туристичної компанії в умовах розвитку внутрішнього туризму в Україні.

Основними джерелами, які були використані при написанні кваліфікаційної роботи, є літературні джерела з теми кваліфікаційної роботи, автореферати дисертацій з теми дослідження, інтернет ресурси, вихідні дані про роботу організації.

Методи дослідження. Під час написання магістерської кваліфікаційної роботи використано поєднання теоретичних та емпіричних методів дослідження. Теоретичний підхід включає комплексний огляд відповідної літератури, а також поглиблене вивчення досліджень щодо особливостей менеджменту туристичних компаній. Основні методи, використані в цьому дослідженні, є наступними: графічний метод використовується для візуалізації даних за допомогою графіків і діаграм, що робить складні дані більш доступними; статистичний метод використано для аналізу кількісних даних щодо динаміки туризму в світі та Україні; економічний метод використано для оцінки фінансового стану

досліджуваної компанії; метод аналізу та синтезу використано для оцінки того, як менеджмент впливає на фінансові показники туристичної компанії; метод наукової літератури використано для огляду вже існуючих академічних досліджень щодо менеджменту міжнародної туристичної діяльності.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в подальшому розвитку підходів до формування стратегії управління туристичною компанією в умовах розвитку внутрішнього туризму та адаптації до умов військового стану в Україні.

Практична значимість отриманих результатів полягає у тому, що запропонована стратегія управління туристичною компанією може бути використана у практичній діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!» та впроваджена в її основну стратегію.

Результати дослідження опубліковані: Куценко Т.М., Швець С.О. Маркетингове дослідження розвитку туризму в Україні в умовах військового стану. VIII Всеукраїнської студентської наукової конференції «Україна у міжнародних економічних відносинах в умовах інтеграційних процесів: стан, виклики та перспективи розвитку» [Електронний ресурс]. Дубляни: Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингу, 2024.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність та особливості менеджменту в міжнародних туристичних компаніях

Практика світового туризму стверджує, що жодна країна не в змозі забезпечити успішний розвиток туризму без активної та постійної співпраці між розробниками правових актів та практиками туристичного бізнесу. Підготовка нормативних актів щодо розвитку та регулювання туристичної діяльності, що здійснюється без попереднього наукового аналізу, також не є оптимальною [1].

При розгляді сутності процесу управління в науковій літературі як ключовий момент приймають або функції управління, або управлінське рішення, на розробку, прийняття та виконання якого спрямовуються зусилля та організаторська діяльність керівників [2].

Таким чином, сутність процесу управління відображається в безперервності циклічно повторюваних процесів прийняття рішень, пов'язаних із виконанням управлінських функцій. При виконанні функцій управління менеджерам доводиться приймати велику кількість рішень, здійснюючи планування, організовуючи роботу, мотивуючи людей, зайнятих в організації, контролюючи і координуючи всі процеси, що проходять у ній.

Так, наприклад, процес контролю пов'язаний з прийняттям рішень про те, що, як і коли контролювати, які види та форми контролю використовувати, як аналізувати отриману інформацію та яким чином коригувати процеси відповідно до результатів.

Процес управління характеризується мінливістю, стійкістю, безперервністю, послідовністю та циклічністю [3]. Розуміння властивостей процесу управління має велике значення в успішному вирішенні проблем його вдосконалення.

Підприємства туристичного комплексу функціонують в умовах, що постійно змінюються, що безпосередньо впливає на процес управління. У туристичній галузі набагато більше уваги повинно приділятися маркетингу, управлінню персоналом, особливої значущості набуває функція контролю [4]. Важливість набувають фактори, які мають значно менше значення у виробничих галузях, наприклад, місце розташування та інтер'єр приміщення, зовнішній вигляд та поведінка співробітників.

Для успішної діяльності туристичного підприємства керівниками повинні враховуватись особливості туристичного продукту, туристичного попиту, таке явище, як сезонність, та низка інших характеристик, що визначають специфіку управління туристичних організацій.

Особливості організації управління в турфірмах пов'язані з безліччю факторів, серед яких можна насамперед виділити:

- вид діяльності (туроператор чи турагентство);
- спеціалізація турфірми (курортно-пляжний, лікувальний, екскурсійний, освітній, екстремальний, гірськолижний туризм тощо);
- види туризму (внутрішній, в'їзний, виїзний туризм);
- форма організації та управління бізнесом (незалежні чи мережеві турфірми).

Вирізняють такі види робіт у турфірмі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Напрями та види робіт у туристичній фірмі

Напрямок роботи	Види роботи
Вивчення та прогнозування кон'юнктури туристичного ринку	Забезпечення комерційної діяльності інформацією про кон'юнктуру.
Оцінка власних можливостей та визначення цілей фірми	Аналіз конкурентоспроможності туристичної продукції та послуг, а також вимог, які пред'являються до якості туристичної продукції та послуг на ринку
Матеріально-технічне та кадрове забезпечення діяльності тур фірми	Складання довгострокових та середньострокових прогнозів, що визначають можливі напрями майбутнього розвитку туристичної фірми
Активізація діяльності персоналу, який працює	Матеріальне та моральне стимулювання персоналу. Підвищення професійної кваліфікації персоналу. Створення умов прояви

у туристській організації	творчого потенціалу працівників.
Діяльність з виробництва туристичного продукту чи послуги	Створення конкурентоспроможного продукту та послуг. Вирішення організаційних, технічних, технологічних питань туристської діяльності
Вибір партнерів та постачальників, проведення переговорів	Листування, переговори з постачальниками послуг та партнерами з бізнесу, укладання контрактів. Юридичний супровід туристичної діяльності
Збутова діяльність	Розвиток корпоративної та агентської мережі. Збільшення частки ринку. Розвиток нових напрямків бізнесу. Використання в збутовій політиці сучасних комп'ютерних технологій
Реалізація рекламної політики	Здійснення рекламних заходів з метою розширення збуту туристичного продукту та послуг. Участь туристичної фірми у виставках, ярмарках, семінарах, конференціях, рекламних турах
Аналіз, контроль та координація діяльності відділів (співробітників)	Ведення в установленому порядку обліку та складання звітності. Організація та аналіз кредитних та розрахункових операцій, контроль за їх здійсненням. Досягнення узгодженості у роботі всіх ланок туристичної фірми. Оснащення фірми сучасними технологіями роботи, засобами комунікації та зв'язку

Джерело: [5-6]

Отже, управління міжнародною туристичною фірмою складається з багатьох процесів, метою яких є максимізації прибутку підприємства.

Туристичні агенції поділяють на основні на типи (табл. 1.2)

Таблиця 1.2. Типи туристичних агенцій

Типи	Характеристика
Туроператори	Це компанії, які створюють та продають пакетні тури. Вони зазвичай працюють на більш великому ринку та мають контракти з готелями, авіалініями та іншими постачальниками послуг. Туроператори можуть спеціалізуватися на певних напрямках або типах відпочинку, наприклад, на пляжному відпочинку, екскурсійних турах або гірськолижних курортах.
Турагентства	Вони діють як агенти для туроператорів, продаючи пакетні тури кінцевим споживачам. Турагентства часто пропонують персоналізовані послуги, допомагаючи клієнтам вибрати тур, який найкраще відповідає їхнім інтересам та бюджету.
Спеціалізовані агенції	Ці агенції фокусуються на конкретних видах туризму, таких як пригородницький туризм, екотуризм, культурні подорожі, або медичний туризм. Вони пропонують глибокі знання у своїй області.

Джерело: [6-7]

Особливі вимоги до управління туристичними організаціями визначаються специфікою туристичного попиту, яка відрізняється неоднорідністю та вирізняється такими особливостями:

- невловимістю та неможливістю збереження турпродукту,
- різноманітністю споживчих переваг,
- високою значущістю суспільних факторів.

На управлінні туристичною сферою позначається і така її особливість, як отримання послуги у комплексі під час перебування туриста на відпочинку. Саме цей комплекс становить основу туристичного попиту. Залежно від клієнтів передній план можуть виходити та чи інша послуга. Турпродукт створюється зусиллями багатьох організацій, залежних друг від друга.

Під впливом низки об'єктивних та суб'єктивних факторів: природно-кліматичних, економічних, соціальних (наявність вільного часу), демографічних, психологічних (традиції, мода), матеріально-технічних (розвиток мережі закладів розміщення, харчування, транспорту та ін.). формується сезонність туристичного попиту та пропозиції [7].

Ще одна особливість туризму полягає в тому, що на його розвиток впливає значно більша кількість зацікавлених сторін, ніж у будь-якому іншому виді діяльності. Середовище здійснення туристичної діяльності охоплює клієнтів, виробників окремих туристичних та нетуристичних послуг, органи та установи, місцеві органи влади, соціальні фонди, громадські та інші організації тощо, які впливають чи можуть впливати на неї. Туристичні організації не можуть очікувати від учасників ринку, що всі вони поводитимуться однаково. Наприклад, є певні суперечності між власниками готелів, місцевими жителями та туристами. Крім того, зацікавлені організації можуть ділитися на кілька груп за інтересами: готелі на гірськолижному курорті, ймовірно, вигідне скорочення одноденного туризму, а власникам, навпаки, вигідне збільшення потоку туристів. Навіть усередині однієї групи (наприклад, серед представників готельних комплексів) простежуються різноманітні інтереси [8]. Так, великі готелі зазвичай менше зацікавлені у пропозиції курортного сервісу, оскільки

вони мають все необхідне для розміщення та організації відпочинку гостей у себе, а невеликі готелі зацікавлені в тому, щоб турфірма покращувала курортну пропозицію та сама організувала відповідні заходи. Важливою складовою є стосунки між відпочиваючими та місцевими жителями. Зменшувати відмінності, врівноважувати інтереси різних груп можна за рахунок виваженого планування та координації розвитку туризму за участю заінтересованих сторін, керуючись загальноприйнятими нормами та цінностями. Туризм значно впливає на такі сфери, як економіка, екологія, політика, соціальне життя, які відповідно також впливають на туризм. Прибуток від туризму бере участь у місцевому економічному кругообігу та створює додатковий (мультиплікаційний) ефект. За рахунок туризму забезпечується зайнятість населення, створюється інфраструктура, будуються нові об'єкти культури та відпочинку. Туристи створюють навантаження на інфраструктуру, природне середовище, об'єкти культури та відпочинку, що може спричинити невдоволення місцевих жителів. Якщо не зважати на ці негативні ефекти, не визначати шляхи їх подолання, туризм не зможе виконувати роль активізатора економіки. У зв'язку з цим важливо планувати та розвивати інфраструктуру туризму із залученням усіх зацікавлених сторін та організацій. [9].

Відпустка, проведена в подорожі - це зустрічі з іншими мандрівними та місцевими жителями. Результати досліджень свідчать, що поведінка туриста впливає на ставлення до нього місцевих мешканців та інших мандрівників. Так, якщо туристи влаштовують галасливі вечірки, займаються видами відпочинку, які негативно впливають на природу, це викликає негативне ставлення до них місцевих жителів і може зіпсувати відпочинок [10]. Діяльність з управління туризмом специфічна і суттєво відрізняється від діяльності працівників інших галузей, хоча на перший погляд може здатися, що менеджмент туристичного регіону та турфірми ґрунтується на тій же базі, що й менеджмент будь-якого підприємства системи «людина - людина. Завданнями менеджерів туризму полягають у наступному (рис. 1.1).

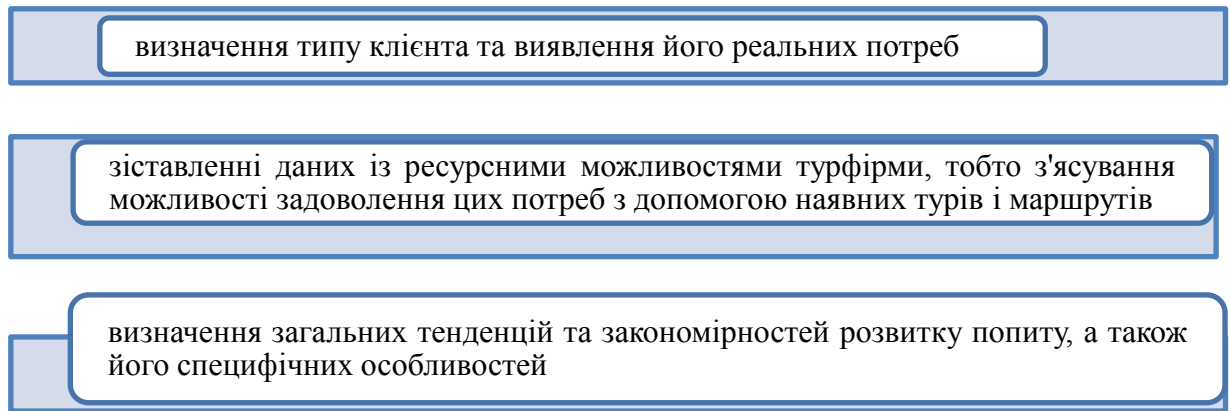


Рисунок 1.1 – Ключові завдання менеджерів з туризму

Джерело: [11]

Аналіз особливостей туризму як об'єкта управління показує, що ця галузь зовсім не схожа на інші і тому механічно перенести напрацювання та моделі управління з інших сфер трудової діяльності у сферу туризму неможливо.

Управління у туризмі має низку особливостей, зумовлених специфічними властивостями послуг, що надаються туристичними організаціями. Як інтегрований вид діяльності, туризм включає активність суб'єктів різного рівня і може бути націлений на досягнення різних результатів. Питання організації ефективної взаємодії між учасниками повинні перебувати у центрі уваги всіх суб'єктів управління туризмом, зацікавлених у координуванні своїх дій та реалізації спільних програм розвитку галузі [12].

Отож, процес управління підприємством туристичної індустрії є сукупністю цілеспрямованих дій керівника та апарату управління за узгодженням спільної діяльності людей для досягнення цілей організації

1.2. Характеристика розвитку міжнародного туризму у світі та Україні

На сьогоднішній день туризм є однією з найважливіших, а в деяких випадках основною статтею доходу багатьох країн світу, а також ключовим фактором їхнього розвитку. У таких умовах особливу актуальність набуває спрощення візових формальностей, впровадження новітніх наукових інновацій у

сфері туризму, забезпечення безпеки туристів, поглиблення зв'язків серед міжнародних турорганізацій, а також створення локальних організацій, які б розробляли програми зі сталого розвитку туризму в регіонах та країнах, а також антикризові програми [12]. Все більше країн інвестують у розвиток туризму, перетворюючи сучасний туризм на основну рушійну силу соціально-економічного прогресу через створення робочих місць та підприємств, розвиток інфраструктури та доходи від експорту послуг.

Розвиток туризму відбувався циклічно та отримав значний вплив від Пандемії Коронавірусу в 2020, що ще в 2023 році не досягнув результатів допандемічного періоду. Динаміка розвитку міжнародного туризму за останні кілька років представлена на рис.1.2.

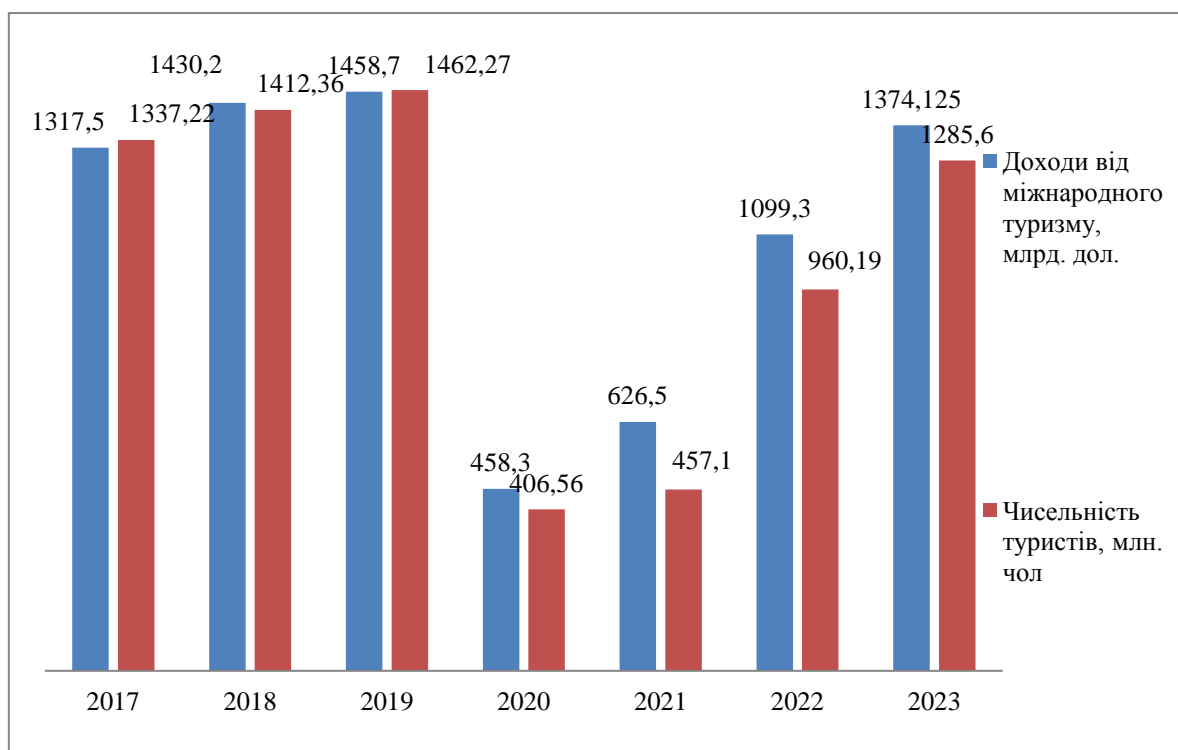


Рисунок 1.2 – Аналіз показників розвитку міжнародного туристичного ринку

Джерело: [13]

Отже, аналізуючи динаміку кількості туристів та доходів, отриманих від міжнародного туризму, ми бачимо, що Пандемія Коронавірусу була одним із

найбільш негативним чинників за останні сім років, а туристична галузь все ще не може досягнути показників 2019 року. Відновлення кількості туристів відбувалось поступово і остаточно позитивного росту сягнуло в 2023 році, що свідчить ріст кількості подорожуючих та росту доходів, що є позитивним для ефективного росту туристичної індустрії.

Розвиток туризму дуже впливає на вдосконалення транспортних шляхів. У зв'язку з цим найважливішим показником є мобільність, яка створила можливість свободи пересування для вивчення відвідуваної місцевості. З іншого боку, і регіони більше не можуть бути ізольовані, як це було раніше. Контакт із зовнішнім світом розцінюється як частково позитивний, так і як негативний фактор [14].

Сучасні комп'ютерні технології активно впроваджуються у сферу туристичного бізнесу, та їх застосування стає невід'ємною умовою підвищення конкурентоспроможності будь-якого туристичного підприємства. На сьогоднішній день у туризмі використовується досить багато новітніх комп'ютерних технологій, наприклад, глобальні комп'ютерні системи резервування, спеціалізовані програмні продукти управління окремою туристичною фірмою, інтегровані комунікаційні мережі, системи мультимедіа, інформаційні системи менеджменту та ін. Використання мультимедійних технологій оперативно надає потенційному клієнту інформацію про будь-який тур, що його цікавить, і тим самим дозволяє швидко і безпомилково вибрати відповідний турпродукт. При цьому туроператор має можливість за необхідності внести зміни до туру або сформуванню новий ексклюзивний тур, провести бронювання місць та продати туристу створену в оперативному режимі туристичну послугу [15]. Магазины віртуальної реальності, онлайн-бронювання та інші електронні сервіси дозволяють туристам швидко та вигідно спланувати подорож. Позиціонування того чи іншого бренду та туристичного маршруту в інтернеті відіграє важливу роль, оскільки люди бажають спілкуватися та дізнаватися інформацію через мобільні пристрої [16]. Не менш важливого впливу на туристичний ринок завдає війна в Україні, яка підштовхнула

міжнародні готельні мережі вийти з ринку РФ [17], незважаючи на понесені ними втрати, але деякі з них залишились (рис. 1.3).

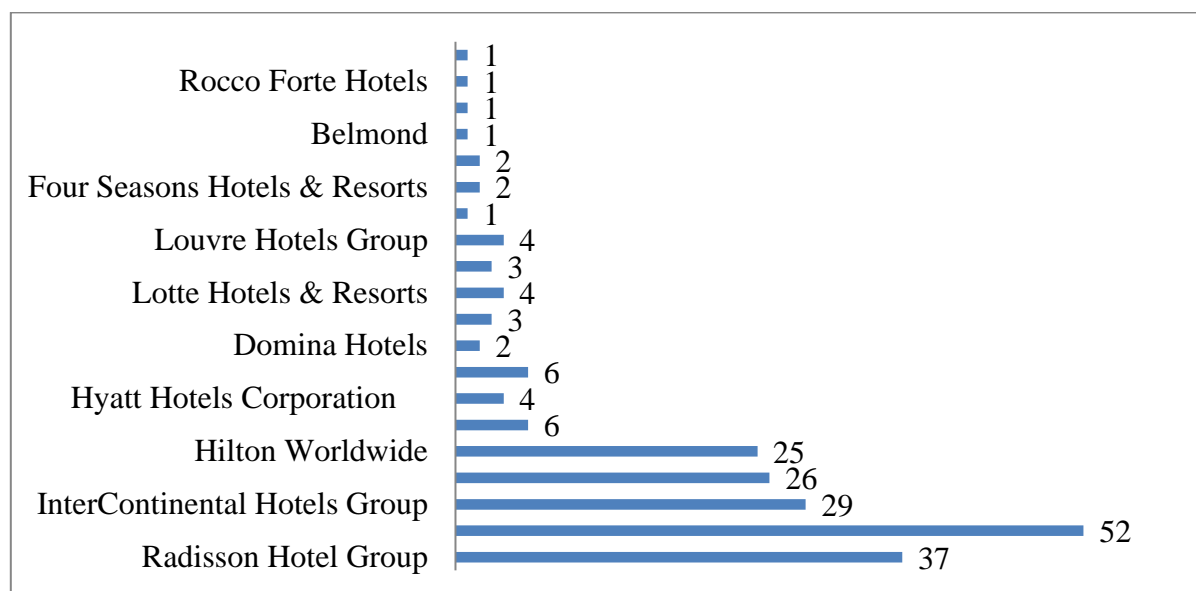


Рисунок 1.3 – Готельні мережі, які працюють в росії та їх кількість станом на 2024 рік

Джерело: [18]

Станом на 2024 рік попри щоденні обстріли мирного населення в Україні в Росії працює 210 світових готелів, які не мають намір виходити та планують розширювати свою діяльність.

Індустрія туризму є висококонкурентною, і на ринку домінують декілька ключових гравців. Станом на 2022 рік до провідних гравців галузі увійшли The Walt Disney Company, Marriott International, Expedia Group та Delta Air Lines. Ці галузеві гіганти використовують свої великі мережі, сильну присутність брендів та технологічні інновації, щоб захопити значну частку ринку. Саме використання інновацій є ключовим драйвером розвитку сучасного туристичного ринку, впроваджуючи технологій в свої бізнес компанії отримують не тільки економію своїх ресурсів, але й покращення сервісу, що є вкрай важливим на сьогодні.

За даними Державної прикордонної служби України, в 2019 році Україну відвідали 13,7 млн осіб., а в 2020 році їхня кількість склала 3,3 млн туристів, тобто кількість іноземних туристів зменшилася на 75,3% порівняно з 2019 роком,

у 2021 році показник склав 4,2 млн. іноземних туристів, тобто тенденція позитивна і показник зріс на 26,3% порівняно з 2020. У 2021 році ситуація з Коронавірусом стає більш контрольованою та безпечною, тому іноземних туристів стало більше. Потоки виїзного туризму також стабільні, у 2019 р. країну залишило 29,5 млн. громадян, у 2020 р. цей показник зменшився до 11,2 млн., тобто порівняно з 2019 р. він зменшився на 80,4%, у 2021 р. показник збільшився і становив 14,7 млн осіб, що порівняно з 2020 р. збільшилося на 30,9%. Наочна демонстрація даних по кількості туристів в Україну та з України представлена на рис. 1.4.

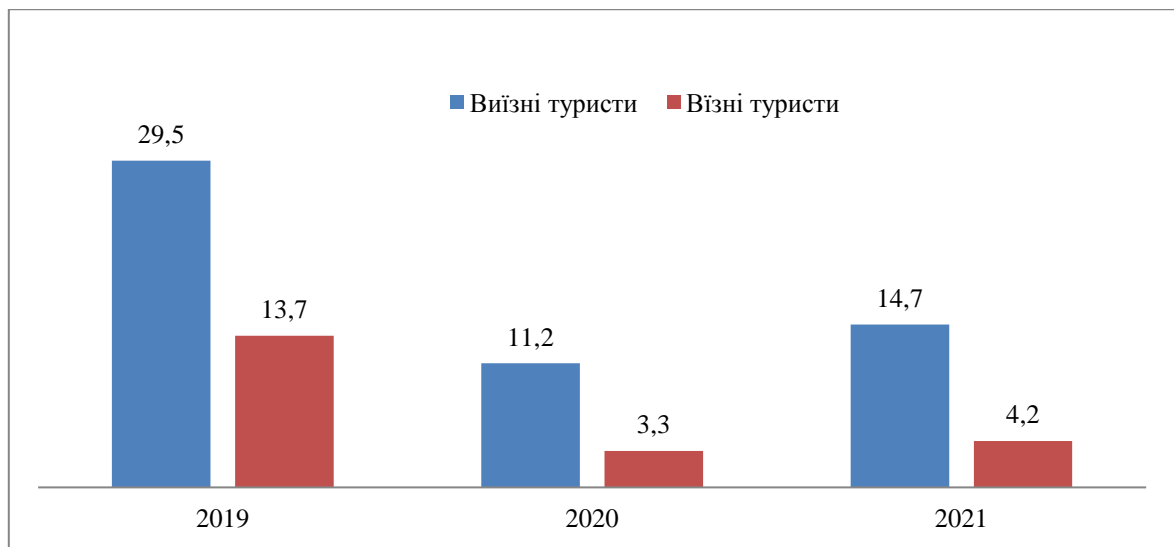


Рисунок 1.4 – Динаміка кількості в'їзних та виїзних туристів України за період 2019-2021 рр., млн. чол.

Джерело: [19]

Основні країни та міста, які найчастіше відвідували українці за період 2019-2020 рр. (рис. 1.5)

Громадяни України найчастіше відвідували такі країни як Польща, Угорщина, Туреччина, Єгипет. Протягом трьох років українці виїжджали до прикордонних країн, наприклад, до Польщі, до якої за період 2019–2021 років їздило в середньому 18,3 млн українців. Такий потік туристів до Польщі в основному через її територіальну близькість.

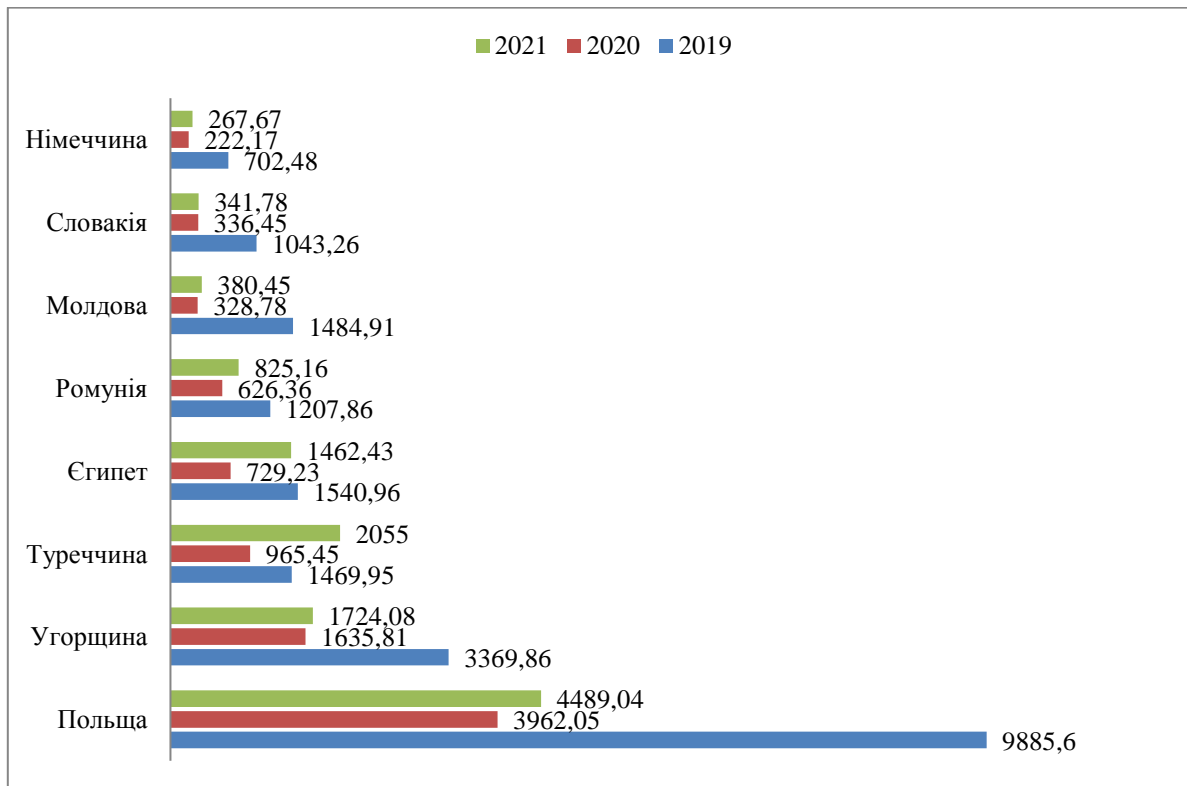


Рисунок 1.5 – Динаміка кількості виїзних туристів України за країнами період 2019-2021 рр., млн. чол.

Джерело: [19]

Навіть з урахуванням значних наявних туристичних ресурсів та унікальних потенційних туристичних можливостей, Україна на даному етапі значно відстає від розвинених країн на світовому туристському ринку [20]. Загалом під час проведення аналізу у сфері туризму необхідно звернути увагу на формування нових тенденцій у туризмі, пов'язаних з процесами глобалізації. Глобалізація у сфері туризму передусім передбачає зникнення будь-яких бар'єрів у процесі проведення міжнародних туристичних обмінів, туристське «згортання» земної кулі за рахунок зниження вартості міжконтинентальних авіаперевезень та підвищення якості туризму [21]. Але слід зазначити, що туристична галузь України, хоч і дещо повільними кроками, починає покращувати свої показники. Основні чинники, що сприяють розвитку туризму в Україні наведені на рисунку 1.6

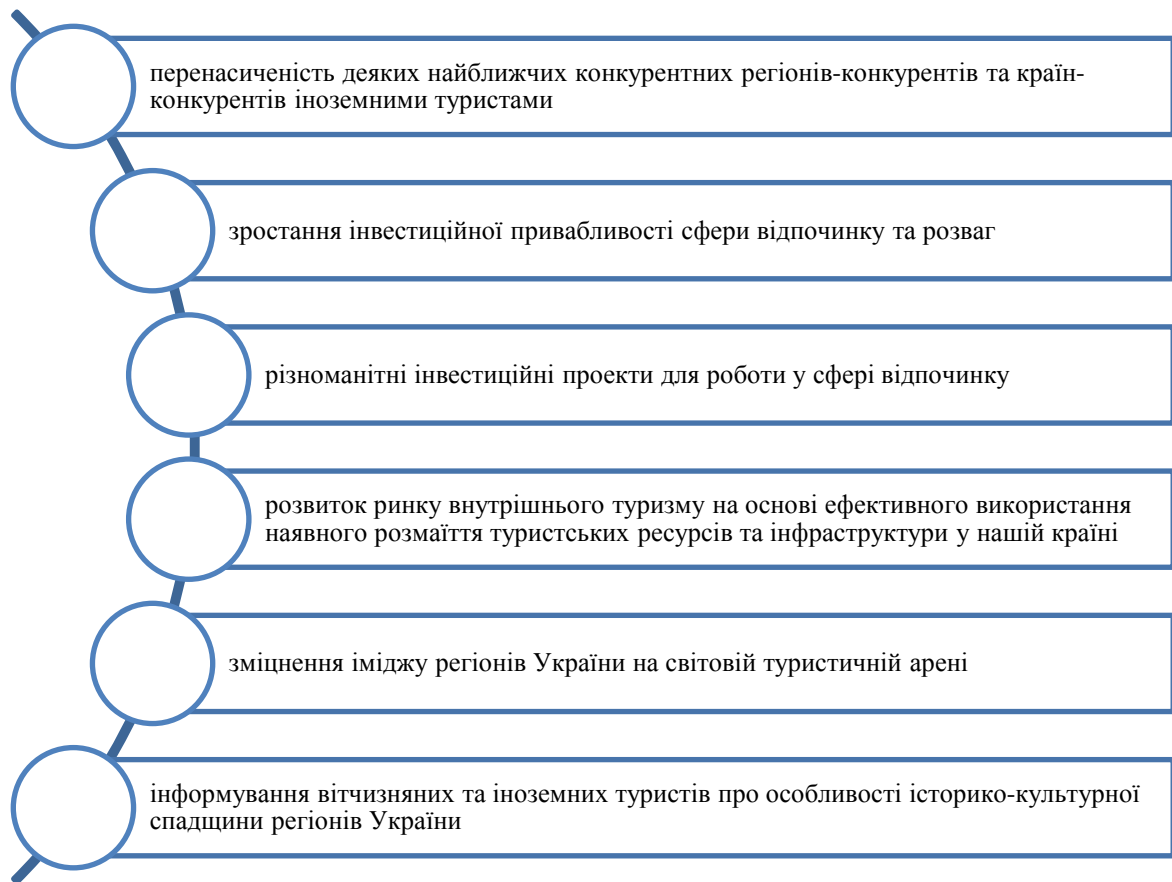


Рисунок 1.6 – Основні чинники, які сприяють розвитку туристичної галузі в Україні

Джерело: запропоновано автором

Для забезпечення раціонального та ефективного використання ресурсів пізнавального, лікувального та природно-рекреаційного туризму України необхідне формування конкурентоспроможного та сталого туристично-рекреаційного простору шляхом створення та забезпечення функціонування окремих зон розвитку туризму та курортів. Крім того, вкрай важливими є розробка, впровадження та подання конкурентоспроможного національного турпродукту, який буде затребований сьогоdnішнім європейським споживачем. Туристська промисловість є певним прискорювачем соціально-економічного розвитку багатьох регіонів та держав. У багатьох країнах вона становить велику частку ВВП та позитивно впливає на економіку та загалом на імідж країни на світовій арені.

1.3. Аналіз ресурсного потенціалу та розвитку туризму в Україні в умовах військового стану

Виявлення ресурсів для розвитку туризму є ключовим аспектом у плануванні та реалізації туристичних ініціатив. Ресурси для розвитку туризму можна класифікувати на кілька основних груп (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 Класифікація основних груп туристичних ресурсів

Джерело: зроблено автором

В Україні значну частину природного потенціалу становлять: рекреаційні ландшафти (лісові, приморські, гірські), оздоровчі ресурси (мінеральні води та лікувальні грязі), природно-заповідні об'єкти тощо), території історико-культурного призначення (пам'ятки архітектури та містобудування, історико-архітектурні заповідники та ін.).

Площа потенційних рекреаційних територій в Україні становить 12,8% площі країни та розподіляється відповідно до природних особливостей регіонів.

Сучасний стан та перспективи використання природних рекреаційних ресурсів у межах України загалом та її областей показані на діаграмах (рис. 1.8 та 1.9).

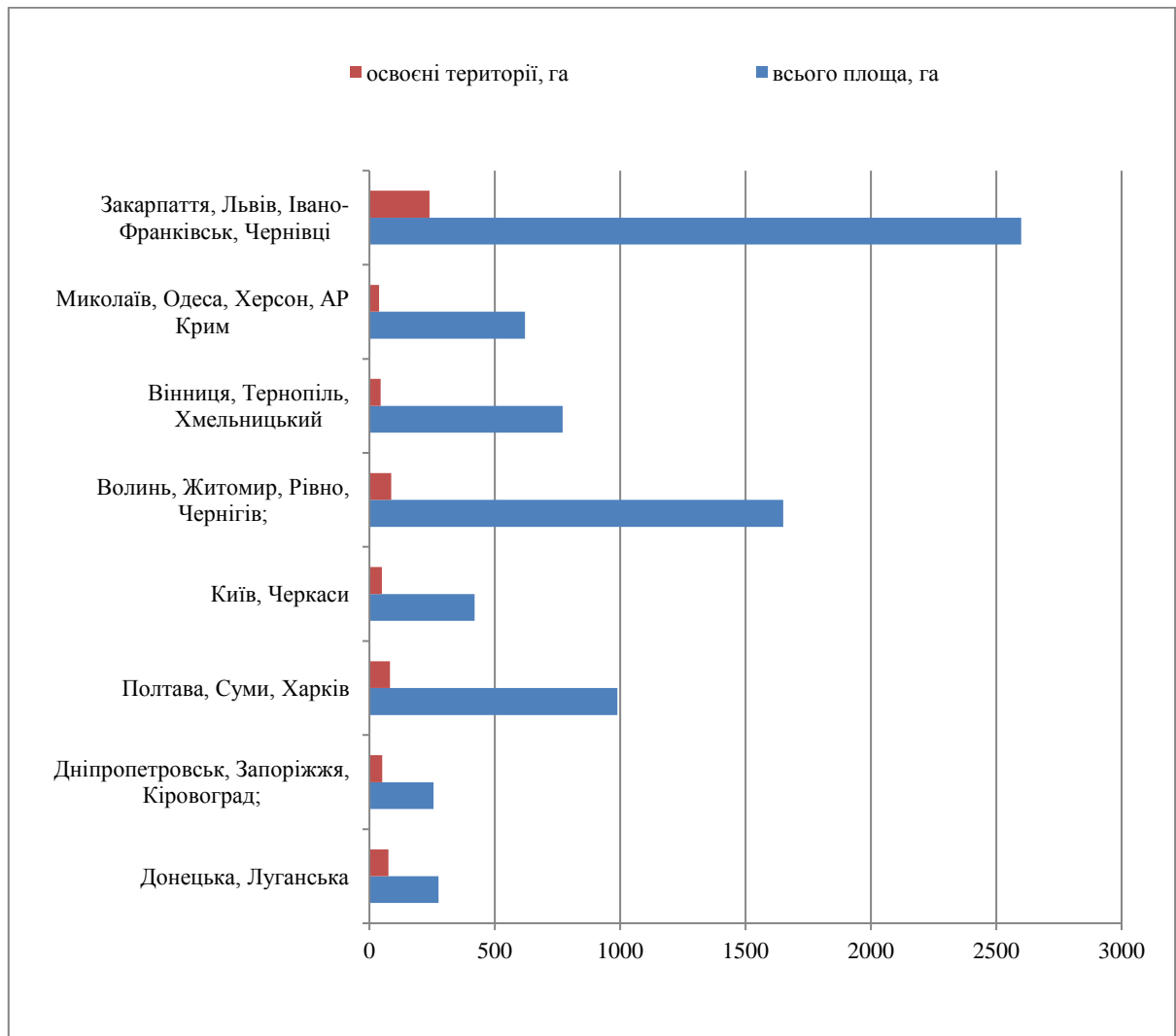


Рисунок 1.8 - Розподіл структури рекреаційних територій по регіонах України за площею, га

Джерело: [22]

Лікувальні ресурси унікальні, оскільки виявлено понад 500 родовищ мінеральної води та глини. Пляжі становлять 47% території морського узбережжя Чорного та Азовського морів.

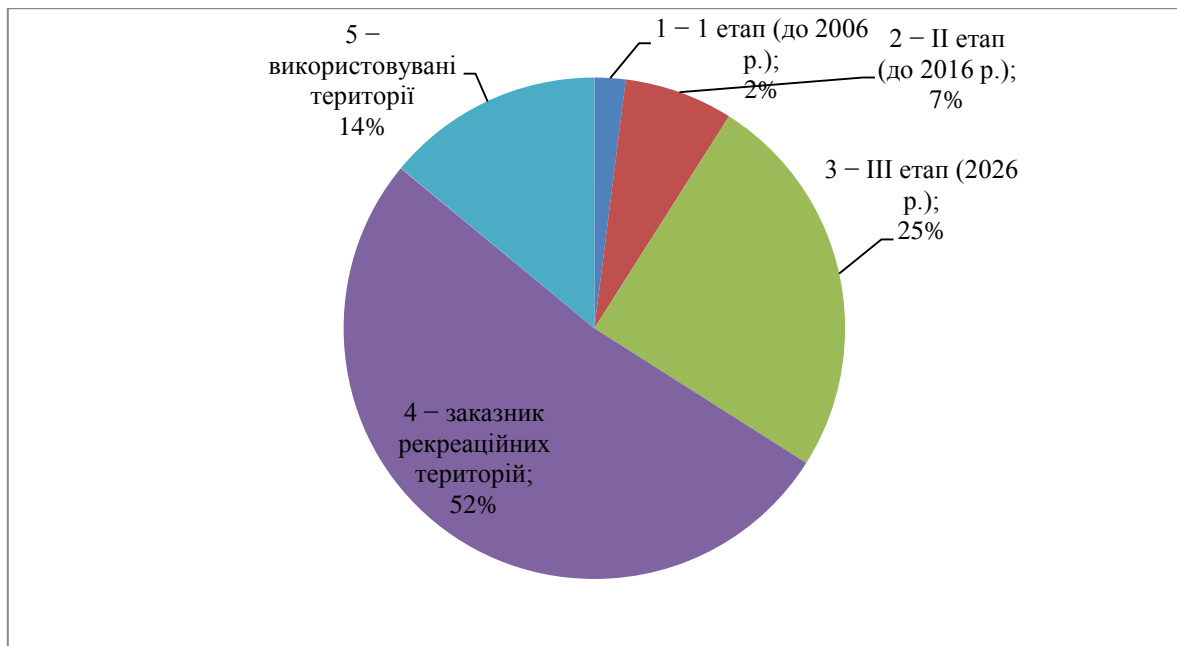


Рисунок 1.9 - Структура етапного використання рекреаційних територій України, %

Джерело: [22]

Цей природний потенціал потребує охорони, збереження та раціонального використання, оскільки він становить основу сталого розвитку курортів, рекреаційних зон, туризму.

В умовах війни в Україні галузь туризму зазнає колосальних втрат як через втрату частини рекреаційного фонду через окупацію територій так і через зменшення туристичних потоків. Після перемоги у війні відновлення туристичного сектору потребуватиме значних капітальних вкладень та інвестицій, які потрібно ефективно використати для відновлення туристичних потоків та відбудову зруйнованих комплексів, заповідників, парків, тощо.

На основі статистичних даних Euromonitor International прогнозовані світові втрати у глянді збитків від в'їзного туризму від війни в Україні складатимуть 6,9 млрд. дол США. Проте така прогноза є недостовірною, адже війна в Україні триває і не відомо коли вона може закінчитися і які втрати понесе Україна та її туристичний ринок [23].

Після Пандемії Коронавірусу в 2020 році, війна в Україні в 2022 є черговим випробуванням для вітчизняного туристичного ринку та компаній, які на ньому

працюють. Витрати, які понесли компанії надзвичайно важко оцінити, адже вона ще триває і ворог щодня руйнує наші історичні пам'ятки та місця, які були туристичними. Аналіз динаміки кількості зареєстрованих підприємств в умовах війни (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Динаміка кількості зареєстрованих підприємств за напрямком туристична діяльність за період жовтня 2021 – липня 2022 років

Суб'єкт туристичної індустрії	жовтень 2022 року		Липень 2022 року				на 1 квітня 2022 року			
	ФОП	Юридичні особи	ФОП	Зміна в порівнянні з жовтнем 2022	Юридичні особи	Зміна в порівнянні з жовтнем 2022	ФОП	Зміна в порівнянні з жовтнем 2022	Юридичні особи	Зміна в порівнянні з жовтнем 2022
Туристичні агентства	5768	4567	5847	79	4575	8	6037	269	4574	7
Туристичні оператори	103	2109	104	1	2112	3	106	3	2108	-1
Туристичні компанії, які надають послуги з бронювання	737	639	704	-33	637	-2	714	-23	637	-2

Джерело: [24]

На основі аналізу таблиці 1.3, ми бачимо, кількість ФОП-ів зменшилися на 269 туристичних компаній, в основному це ті компанії, які були розташовані на тимчасово окупованих територіях та компанії, які постраждали від збройної атаки ворога. Також зменшилась кількість туристичних операторів на 106 компаній. Позитивним є зростання кількості туристичних компаній, які надають послуги з бронювання.

Щодо юридичних осіб, то їхня кількість не настільки критично зменшилась як ФОП, адже юридичні компанії мають свої філії в кількох областях України. В підсумку можна стверджувати, що війна негативно вплинула на діяльність туристичних компаній, призвівши до їх скорочення та відповідно зменшення

кількості податкових надходжень до бюджету України.

Структура податкових надходжень за областями України (рис. 1.10).

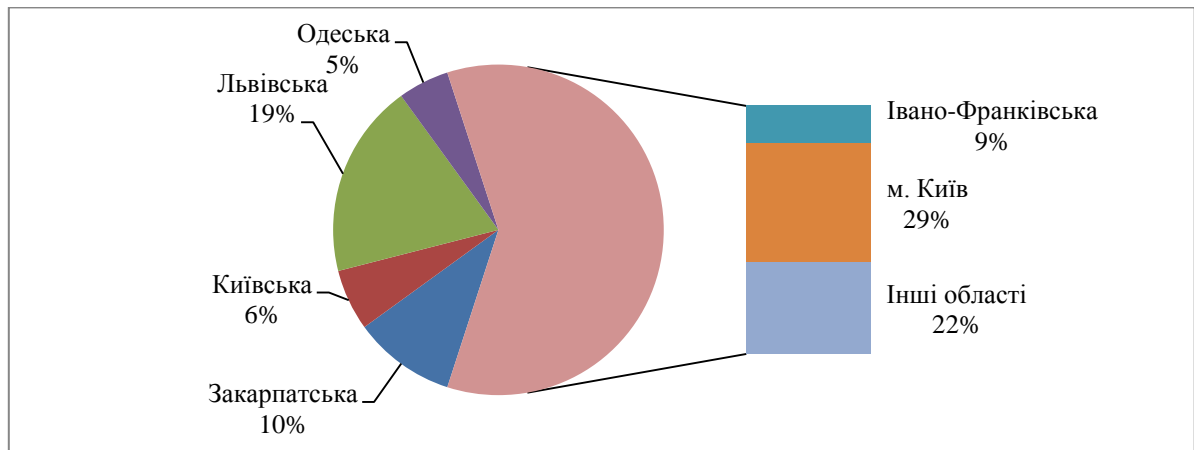


Рисунок 1.10 – Структура податкових надходжень від туристичних компаній за областями станом на 2022, %

Джерело: [25]

Аналізуючи структуру податкових надходжень від туристичних компаній найбільшу частку становили компанії міста Києва (29%), наступними ідуть компанії, які розташовані у Львівській області (19%) та трійку лідерів закривають закарпатські компанії з часткою у 10%. Незважаючи на війну в Україні компанії вчасно вплачували податки на відновлення економіки та досягнення перемоги

Прогрес інноваційних технологій у сучасній індустрії туризму став одним із явищ, що найбільше впливають на виробничий процес у готельному бізнесі. Впровадження різноманітних інноваційних технологій власниками готельного бізнесу зумовлене не лише бажанням залучити якнайбільше відвідувачів, а й створити оптимальні умови для роботи персоналу готелю. Сучасні готелі «тримають руку на пульсі» і швидко адаптуються до соціальних змін. За допомогою інтернет-систем та за рахунок автоматизації готельні підприємства багато в чому збільшують ефективність своєї діяльності [26].

В табл. 1.4 представлено основні інноваційні тренди в сфері туризму.

Таблиця 1.4. Характеристика інновацій в туристичній сфері

Інновація	Характеристика
Голосовий помічник	Створені роботи-консьєржі, тобто онлайн-програми, які здатні спілкуватися з гостями, бронювати готелі та мають високу здатність до навчання.
Чат-боти	комп'ютерні програми, які відповідають на запитання та запити користувачів за допомогою додатків-месенджерів в телеграм чи фейсбуці.
Оплата по відбитку пальця	в Японії туристи можуть розплачуватися в готелях, ресторанах та магазинах за допомогою відбитків пальців. Спеціально для цього в аеропортах країни з'явилися кіоски, в яких мандрівники можуть зареєструвати свої відбитки, пов'язавши їх із банківською картою
Інтелектуальні номери	доступ у номер відбувається за допомогою смартфона або Apple Watch, в номері також є «розумні» дзеркала з прогнозом погоди, послуги роботадворецького та низка інших технологічних «фішок».
Цифрова реєстрація	дозволяє туристам за допомогою своїх мобільних телефонів вибирати відповідний номер завдяки спеціальному програмному забезпеченню, подивившись цифрові плани поверхів, а також самостійно проводити онлайн реєстрацію заїзду та виїзду. За бажанням підвищення категорії номера, достатньо буде надіслати запит.

Джерело: [27-28]

Для успішної роботи в галузі міжнародного бізнесу необхідно мати не лише певні здібності та інноваційне чуття, але й вміти користуватися статистичними даними, які диктує сучасний світ. Слід відзначити, що розвиток інноваційних технологій в туристичній діяльності з кожним роком зростає та набуває популярності, адже технології не тільки спрощують процеси в готелях, аеропортах, ресторанах, вони покращують життя самих туристів.

Щодо України, то в умовах повномасштабного вторгнення, туристична галузь є однією із найбільш постраждалих, адже з 24 лютого 2022 на Україною закритий повітряний простір, через постійні ракетні обстріли зменшилась кількість іноземних туристів, зараз нашу країну відвідують переважно волонтери. Попри такі негативні тенденції, український туристичний бізнес продовжує розвивати внутрішній туризм та впроваджувати використання інноваційних технологій для створення віртуальних турів. Слід зазначити, що попри війну, в Україні відбувається поступове впровадження інноваційних технологій в туристичну галузь, особливо віртуальних турів, що дозволить українцям подорожувати безпечно в будь-яку точку світу, не виходячи з власного дому.

Отже, на рис. 1.11 представлено впровадження інновацій в туризмі в українських регіонах.

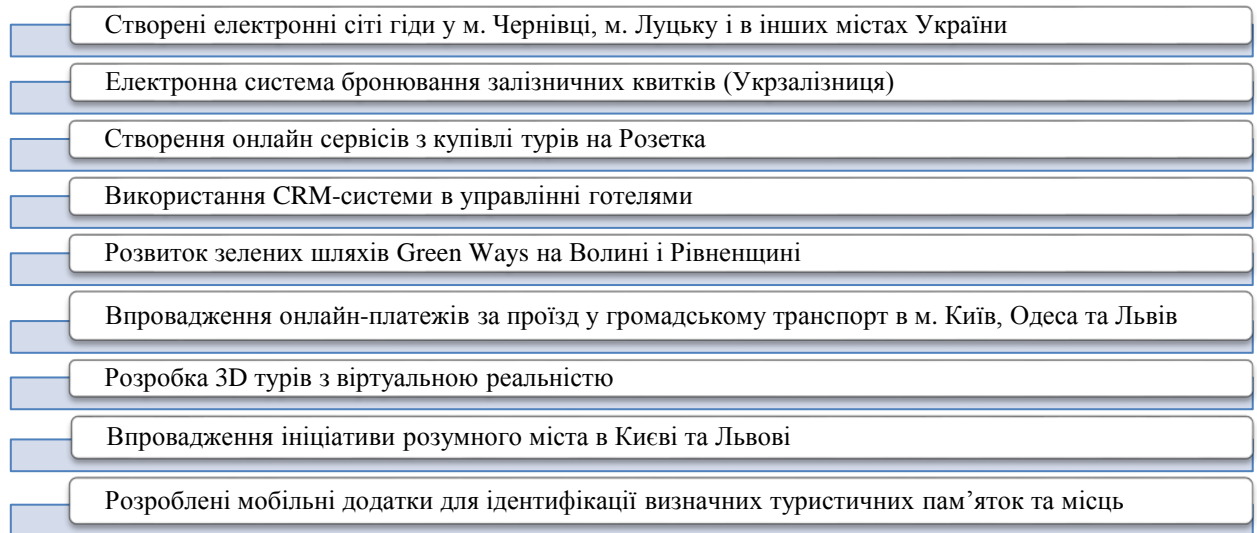


Рисунок 1.11 Види інноваційних технологій в туристичній сфері регіонів України

Джерело: [29-30]

Отже, використання інноваційних технологій в туристичній сфері дозволить задовільнити зростаючий попит, адже ми живемо в світі технологій та інновацій, і сучасний турист цінує свій час, що власне відображається на створення онлайн-систему з бронювання, цифрових помічників та чат-ботів, які в сукупності мінімізують часові витрати. Впровадження віртуальних турів стиратиме кордони та дозволить насолоджуватись подорожами не залежно від місця знаходження та бюджету. Саме в спрощені процесів та економії часу і полягає основна мета впровадження цифрових технологій в туристичну сферу.

В умовах військового стану туристична сфера України як ніколи потребує нових інноваційних рішень та змін, які дозволитимуть українцям подорожувати без кордонів. Умови сьогодення створили нову можливість для туристичного бізнесу України – віртуальний туризм, який потрібно розвивати та підтримувати на державному рівні як новий перспективний напрямок на шляху до цілковитої цифровізації туристичної сфери.

Висновки до першого розділу

В першому розділі було визначено теоретичні основи менеджменту міжнародної туристичної організації.

Управління у туризмі має низку особливостей, зумовлених специфічними властивостями послуг, що надаються туристичними організаціями. Як інтегрований вид діяльності, туризм включає активність суб'єктів різного рівня і може бути націлений на досягнення різних результатів. Питання організації ефективної взаємодії між учасниками повинні перебувати у центрі уваги всіх суб'єктів управління туризмом, зацікавлених у координуванні своїх дій та реалізації спільних програм розвитку галузі. Отож, процес управління підприємством туристичної індустрії є сукупністю цілеспрямованих дій керівника та апарату управління за узгодженням спільної діяльності людей для досягнення цілей організації

Згідно прогнозів, збитки туристичної галузі зростатимуть, проте туристичний бізнес так само незламний як і Україна. Туроператори та туристичні агентства знаходять сотні різних варіантів як бути корисними для держави не тільки в плані туризму. Більшість туристичних компаній перекваліфікувались на волонтерські організації та допомагає ТПО та ЗСУ. Вітчизняний туристичний бізнес хоч і постраждав від війни, проте не зупинився та продовжує працювати на нашу країну сплачуючи податки та допомагаючи нашим військовим та тимчасово переміщеним особам.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ДЖОІН АП!»

2.1. Загальна характеристика роботи підприємства

ТОВ «Джоін АП!» – багатопрофільний український туроператор. Туристичну компанію було засновано 2009 року як профільний оператор по ОАЕ, Таїланду та Домініканській республіці. На сьогоднішній день займає провідні позиції на ринку, входячи в двійку найбільш успішних та популярних туристичних компаній України [31].

Загальна характеристика туристичної компанії наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. Загальна інформація про ТОВ «Джоін АП!»

Вид інформації	Дані про підприємство
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	приватне підприємство
Код ЄДРПОУ	43051357
Керівник	Сероухов Дмитро Геннадійович
Бухгалтер	Личак Ірина Миколаївна
Дата реєстрації	10.06.2019
Юридична назва	ТОВ «ДЖОІН АП!»
Адреса	02121, місто Київ, вулиця Харківське Шосе, будинок 201-203-А
Телефони	+30 (044) 303-99-99

Джерело: [32]

Головний офіс ТОВ «Джоін АП!» розташований у Києві. Також, компанія має філії в Запоріжжі, Харкові, Одесі, Дніпрі та Львові. У 2014 році компанія вийшла на ринок Молдови і Азербайджану та відкрила своє представництво в Кишиневі і Баку. Генеральним директором компанії є Альба Юрій Іванович.

ТОВ «ДЖОІН АП!», що працює на туристичному ринку з 2009 року, пропонує повний комплекс туристичних послуг з організації поїздок, як на відпочинок, так і по бізнесу (рис. 2.1).

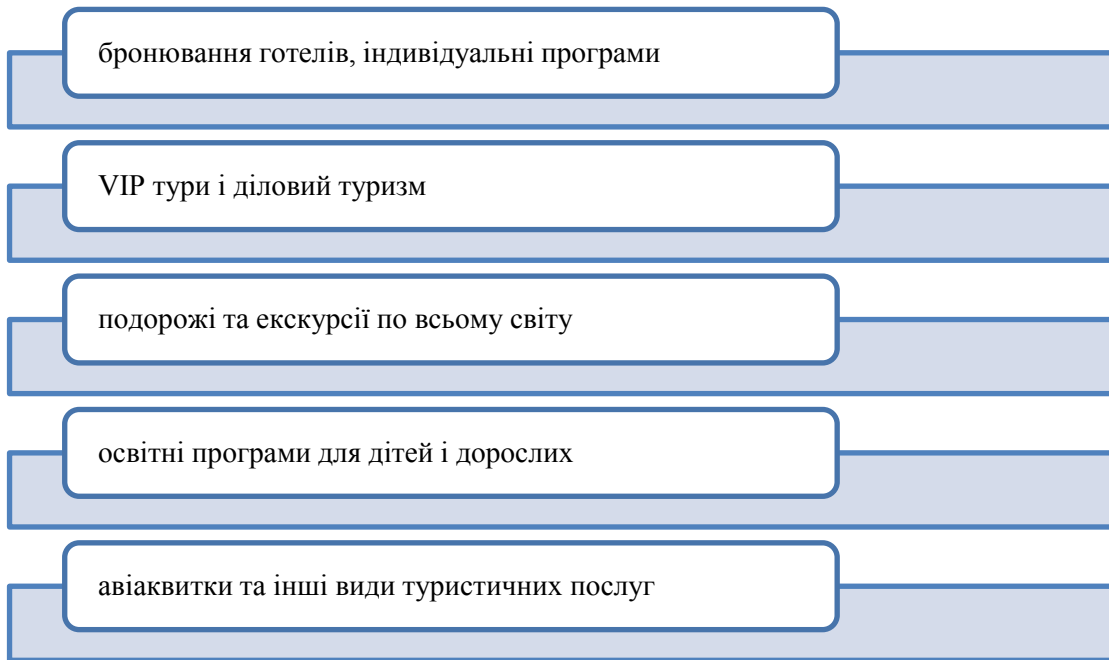


Рисунок 2.1 – Основні послуги ТОВ «ДЖОІН АП!» [31]

Джерело: [31]

Компанія гарантує індивідуальний підхід і високу якість послуг, що надаються на всіх етапах роботи. Своїх клієнтів ТОВ «ДЖОІН АП!» цінує і докладає всіх зусиль, щоб спільна співпраця була максимально комфортна.

Туристична агенція ТОВ «ДЖОІН АП!» - це команда професіоналів, які допоможуть клієнту правильно вибрати відпочинок, організувати індивідуальний тур та купити квитки на літак і автобус, зекономити час, гроші, а головне, завжди поруч, щоб надати важливу та достовірну інформацію.

Підприємство в установленому порядку може відкривати філіали, вступати в договірні відносини з іншими юридичними та фізичними особами як на території України, так і за її межами.

ТОВ «ДЖОІН АП!» в Україні є лідером з організації відпочинку на курортах Туреччини, Єгипту, Іспанії, Болгарії, Андорри, Тунісу, Греції,

Таїланду, Домініканської Республіки, Шрі-Ланки.

Для ТОВ «ДЖОІН АП!» є характерна функціональна організаційна структура управління, представлена на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 – Структура управління туристичного агентства ТОВ «ДЖОІН АП!»

Джерело: [31]

Управління в ТОВ «ДЖОІН АП!» здійснює керівник організації на контрактній основі. Серед його основних обов'язків є те, що він визначає стратегію діяльності фірми, веде туристичну документацію, укладає договори з клієнтами та партнерами, контролює введення бухгалтерської звітності, представляє інтереси агенції у державних та громадських організаціях, тощо.

Відділ роботи з клієнтами по туризму - займається розробкою турів (турпродукту) та забезпечують процес виконання тур продукту (комплекс туристичних послуг, необхідних для задоволення потреб туриста під час його подорожі).

Відділ роботи з клієнтами по авіа-перевезеннях займається бронюванням та продажем авіаквитків.

Функції головного бухгалтера: він несе відповідальність за формування облікової політики підприємства, стан та ведення бухгалтерського обліку, своєчасність і достовірність бухгалтерської звітності, тощо.

Юрисконсульт, зокрема в межах своїх повноважень, здійснює контроль за законністю наказів і розпоряджень організації; бере участь у складанні проектів договорів та угод, що укладаються з юридичним чи фізичним особами, надає правову допомогу працівникам свого підприємства, візує окремі ділові документи.

Серед переваг організаційної структури управління ТОВ «ДЖОІН АП!» можна виділити:

- простоту організаційних форм і виразну систему взаємних зв'язків функцій і підрозділів;
- чітку систему єдиноначальності, оскільки один керівник зосереджує в своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають загальну мету;
- конкретно виражену відповідальність;
- ясно окреслені права та обов'язки всіх учасників організації і швидка реакція виконавчих підрозділів на прямі вказівки вищого керівництва створюють умови для оперативного прийняття рішень.

Однак така структура управління має і свої недоліки, серед яких основні це: недостатнє делегування повноважень нижчим рівням та уповільнена реакція на зміни ринку [33].

В цілому для ТОВ «ДЖОІН АП!» дану організаційну структуру можна назвати оптимальною, оскільки організація нормально функціонує та розвивається.

Туроператор створений з метою отримання прибутку. Для здійснення своєї діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!» може відкривати поточні рахунки в банках та самостійно за територіальними ознаками згідно законодавчо встановлених форм звітувати перед державними органами фінансового контролю.

Проводячи діяльність як на території України так і за її межами ТОВ «ДЖОІН АП!» має таких партнерів (рис. 2.3).

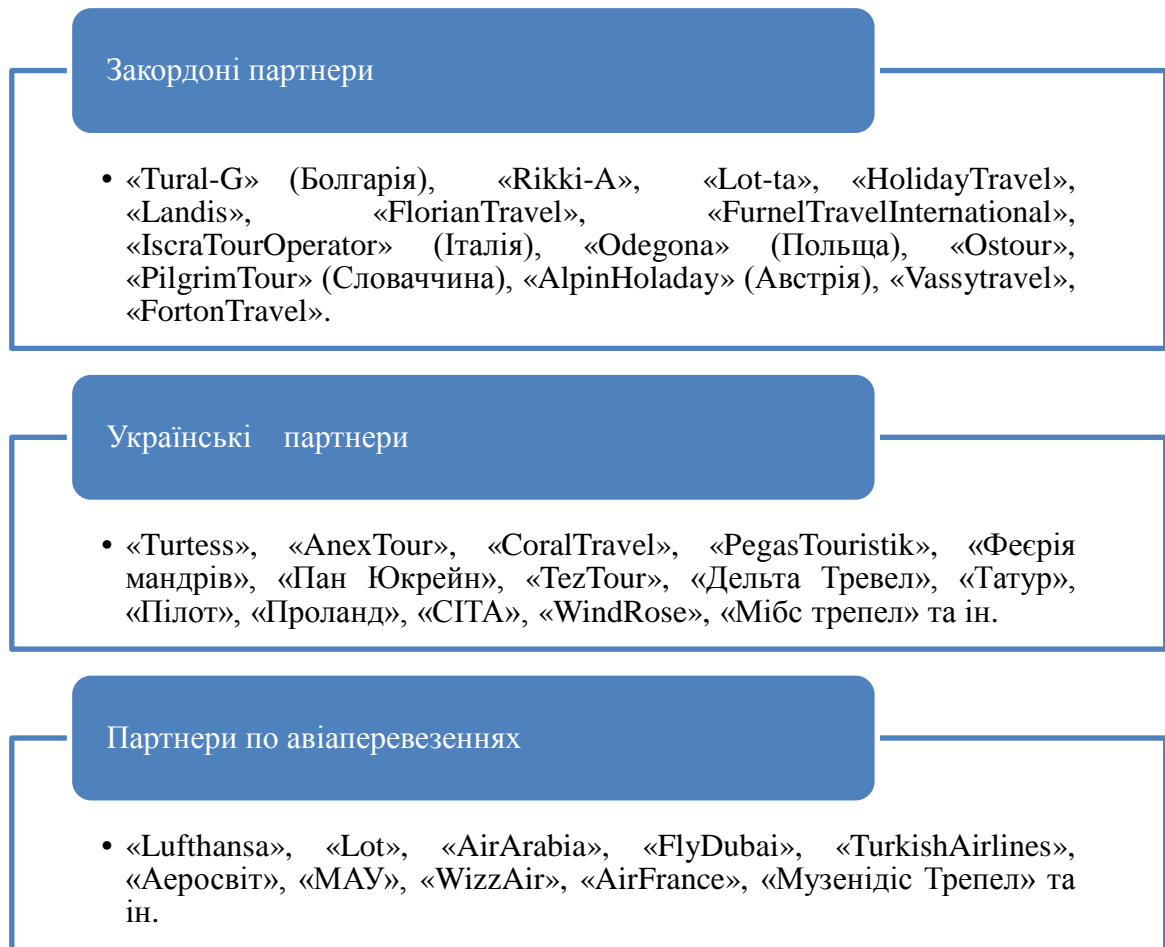


Рисунок 2.3 – Закордонні та українські партнери ТОВ «ДЖОІН АП!»

Джерело: зроблено автором на основі даних підприємства

На сьогоднішній час ТОВ «ДЖОІН АП!» відомий як туроператор з організації регулярних групових екскурсійних турів на територію країн-членів ЄС.

Досліджуваний туроператор займається не тільки на виїзним, але й в'їзним туризмом. Менеджери з туризму розробили ідеальні туристичні шляхи, які приносять задоволення кожному клієнту, так як він отримує повний набір послуг, який включає організацію подорожі та екскурсій, замовлення квитків і бронювання готелів, тощо.

Основною метою задля якої створено ТОВ «ДЖОІН АП!» являється збільшення асортименту пропонованих послуг на ринку, організація якісного і надійного обслуговування клієнтів, та загальне задоволення попиту на туристичний продукт.

2.2. Фінансово-господарська характеристика ТОВ «ДЖОІН АП!»

Інформаційними джерелами для розрахунку показників і проведення аналізу є річна бухгалтерська звітність ТОВ «ДЖОІН АП!»: Ф-1 «Звіт про фінансовий стан» та Ф-2 «Звіт про прибутки і збитки» (Додаток А).

Фінансово-економічні показники розвитку ТОВ «ДЖОІН АП!» за період 2021-2023 рр. наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2. Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2021-2023 роки

Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Власний капітал, тис. грн.	52	15	-55 192	- 55207,6	-55208	-70,71	- 363207,89
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	14,74	12,13	9 655,35	-2,619	9643,23	-17,76	79531,77
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	15,20	12,50	9 852,40	-2,7	9839,9	-17,76	78719,20
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	184,50	36,70	71 064,00	-147,8	71027,3	-80,11	193534,88
Валовий прибуток, тис. грн.	- 169,30	-24,20	-61 211,60	145,1	-61187	-85,71	252840,50
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	- 175,00	-36,70	-55 207,60	138	-55171	-79,03	150329,43
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	2,00	1,00	11,00	-1	10	-50,00	1000,00
Фонд оплати праці, тис. грн.	21 752,00	15 674,00	196 394,00	-6078	180720	-27,94	1152,99
Фондовіддача, грн	9,22	0,01	4,53	0,00	4,52	-99,93	69959,08
Середньомісячна заробітна плата, грн	10 876,00	15 674,00	17 854,00	4798	2180	44,12	13,91
Середньорічна вартість необороних активів, тис. грн.	1,60	1 876,50	2 132,90	1874,9	256,4	117181,25	13,66
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	148,60	110,30	667 587,00	-38,3	667477	-25,77	605146,60
Продуктивність праці, тис. грн.	7,37	12,13	877,76	4,75	865,63	64,47	7139,25

Джерело: [34]

Отже, на основі аналізу фінансово-економічних показників ТОВ «ДЖОІН АП!» можна зробити наступні висновки. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 виріс в порівнянні з 2022 роком. Незважаючи на війну в Україні відбулося збільшення чистого доходу від реалізації туристичних послуг внаслідок збільшення попиту серед українців.

Щодо собівартості продукції, то у поточному році прослідковується збільшення даного показника, внаслідок збільшення обсягу реалізації продукції в порівнянні з 2022 року, що є більшим ніж ріст виручки за цей період та власне це призвело до отримання збитків компанією у 2023 році.

У досліджуваного підприємства упродовж періоду 2021-2023 рр. спостерігаємо збільшення збитку, так як не оговтавшись від пандемії Коронавірусу, компанія отримала нові збитки від повномасштабного вторгнення, які є критичними для компанії.

Негативною динамікою характеризується збільшення показників рентабельності ТОВ «ДЖОІН АП!», що засвідчує збільшення збитковості компанії у 2023 році.

Аналіз показників автономії (табл. 2.3)

Таблиця 2.3. Аналіз показників фінансової незалежності[34]

Показники	Роки			Зміни (±)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт фінансової автономії	0,286	0,645	-0,405	-0,69
Коефіцієнт фінансової стійкості	3,499	1,551	-2,468	-5,97
Величина власних оборотних засобів або робочого капіталу	- 49855,000	- 494331,000	- 455166,000	-405311,00
Маневреність робочого капіталу	-8,768	-0,146	-0,188	8,58

Джерело: [34]

Отож, аналізуючи показники фінансової незалежності, видно, що в компанії присутні нерозподілені збитки через втрату своїх прибутків через тимчасову окупації території України. Адже компанія оплатила тури, які були скасовані у зв'язку з повномасштабним вторгненням в 2022 році.

Результати розрахунку показників платоспроможності представлено в таблиці (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4. Аналіз показників платоспроможності

Показники	Роки			Зміни (±)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт покриття	0,95	0,38	0,50	-0,45
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,55255996	0,2894201	0,4048829	-0,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04889775	0,0186872	0,0316496	-0,02
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	2,17666468	0,9778533	1,1254765	-1,05

Джерело: [34]

Отже, невисокі індекси покриття та забезпеченості власними оборотними коштами показують, що є присутність проблеми з кредитоспроможністю, у зв'язку з тим, що поточного бюджету не достатньо для покриття короткотермінових боргів.

Показник абсолютної ліквідності з кожним роком зменшується, а це значить, що компанія не спроможна своєчасно згасити борг у разі, якщо строк платежу наступить у найближчий час.

Результати розрахунку показників рентабельності в таблиці (табл. 2.5.)

Таблиця 2.5. Аналіз показників рентабельності

Показники	Роки			Зміни (±)
	2021	2022	2023	
Рентабельність активів,	-23,72	-155,30	-8,17	-34,435
Рентабельність власного капіталу,	-337,19	-241,45	100,03	28,39
Рентабельність виробничих фондів	-74,36	-5633,16	-597,50	-803,525
Рентабельність продукції підприємства	28,31	25,49	39,27	138,721

Джерело: [34]

Виходячи з отриманих результатів дослідження, зробила саме такі підсумки:

Показник рентабельності активів протягом досліджуваного період є від'ємними, а це означає, що компанія не є прибутковою.

Чиста рентабельність продукції і продукції у 2023 р. становить 39,27%, що порівняно з 2021 р. зросла на 138,721%. Це означає господарська діяльність підприємства від основної діяльності є прибуткова.

Рентабельність власного капіталу на підприємстві є від'ємною протягом досліджуваного періоду та свідчить про погіршення фінансових результатів та отримання збитків.

За коефіцієнтами ділової активності у таблиці 2.6 проаналізую настільки підприємство в змозі ефективно застосовувати особистий капітал.

Таблиця 2.6. Аналіз показників ділової активності

Показники	Роки			Зміни (±)
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності активів	1,46	1,16	1,44	-0,02
Фондовідача	4,58	42,25	105,51	100,93
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,20	1,89	2,07	-0,13
Тривалість одного обороту оборотних активів, днів	163,41	190,25	173,74	10,33
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,17	2,28	2,77	-1,40
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	86,25	158,16	129,90	43,64
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	39,63	161,74	115,41	75,79

Джерело: [34]

Отже, виходячи з попередніх таблиць та аналізу, можна зробити наступні висновки, за коефіцієнтом оборотності активів показники в межах норми, що свідчить про збільшення кругообігу капіталу компанії.

За коефіцієнтом оборотності кредиторського боргу у 2023 р. спостерігається зростання від 2021 р., це говорить про сповільнення стрімкості сплати боргу та підвищення зросту купівлі у позику. Середній період сплати кредиторського боргу в 2023 р. складає 115 днів, він зріс на 76 днів в порівнянні з 2021 р. Це вказує про продовження строку виплати боргу. Оборотність оборотних активів у 2023 р. складає 1,44%, що свідчить про падіння на 0,02% від 2021 р. Це говорить про не досить ефективне застосування оборотних ресурсів.

Отже, проаналізувавши фінансовий стан ТОВ «ДЖОІН АП!», можна стверджувати, що компанії потрібно вводити нововведення та вдосконалювати свою роботу, адже цілком можливо погіршення ситуації.

2.3. Аналіз ефективності менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!»

Оплата працівників у ТОВ «ДЖОІН АП!» складається з постійної і змінної. Постійна встановлюється і фіксується при прийомі на роботу у чітко визначених межах, згідно встановленого рівня та відповідно до посади.

Основну роль в матеріальному стимулюванні працівників у досліджуваного туроператора відіграє змінна заробітна плата. Вона складається з премій, штрафів та відрахувань, які мають на меті стимулювати працівників на якісне виконання завдань, які перед ними поставлені. Для працівників галузі туризму змінна частина оплати праці повинна складати не менше 50 % від загальної платні, а для працівників бухгалтерії – 20-25 %. Тому частка змінної заробітної плати повинна коливатися, інакше вона ніколи не буде стимулом для працівників. Необхідно відмітити, що штрафи і відрахування інколи виступають негативним стимулом, тому у ТОВ «ДЖОІН АП!» вони оформляються в якості зниження премії.

У системі надання премій у ТОВ «ДЖОІН АП!» є кілька видів премій: за продаж, стаж роботи, періодичні премії та інші. До того ж премія за продаж є основною для туристичних менеджерів, так як від кількості реалізованих тур послуг і залежить їх основна заробітна плата. Правила нарахування даної премії в ТОВ «ДЖОІН АП!» добре відомі працівникам, які претендують на її отримання.

Робота в ТОВ «ДЖОІН АП!» побудована таким чином, що відповідальність за виконання завдання кожен працівник несе самостійно. Контроль за діяльністю працівників здійснює директор, основна мета якого це здійснення досліджень ринку та укладання контрактів з тур агентствами та посередниками. Контроль за діяльністю туроператора здійснюється також за допомогою бухгалтера, до якого поступає інформація про здійснення операцій.

Процес здійснення контролю в ТОВ «ДЖОІН АП!» представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Процес здійснення контролю в ТОВ «ДЖОІН АП!»

Види контролю	Характеристика процесу контролю	Оцінка впливу контролю на посадових осіб
Управлінський контроль	Розробка моделі управлінського контролю: розподілити функції між співробітниками, визначити формат управлінської звітності та визначити схеми внутрішнього документообігу. Впровадження моделі управлінського контролю: провести детальний аналіз планів з ведення управлінського обліку і скласти звітність.	В умовах , що характеризуються значною невизначеністю зовнішнього середовища і посилення тиску з боку конкурентів, управлінський контроль має бути присутній на всіх рівня управління
Фінансовий контроль	Відображає реальні дані, які необхідні при здійсненні планування та аналізу діяльності фірми	За допомогою фінансового контролю здійснюється аналіз показників рентабельності, ефективності продаж менеджерів, визначення витрат
Контроль планування	Контроль щодо виконання планів із збуту турпродукту, який здійснюється щомісячно при нараді з начальником відділу	Начальники відділу звітують перед директором, основному про отримання доходів

Джерело: зроблено автором на основі даних підприємства

Регулювання як основна функція менеджменту являє собою усунення відхилень, збоїв, недоліків у діяльності підприємств, шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

В ТОВ «ДЖОІН АП!» здійснюються такі види регулювання:

- Зіставлення досягнутих результатів із встановленими зразками: тобто менеджер повинен продати певну кількість тур пакетів протягом визначеного періоду часу, а кількість проданих зіставляється з запланованою;
- Ухвалення необхідних дій, які потрібно коректувати: полягає в тому, щоб зрозуміти причини відхилення планів чи завдань, і здійснити заходи щодо їх відновлення.

Управлінське рішення є результатом управлінської діяльності менеджменту в туристичній фірмі, а розробка рішень це творчий процес

менеджера, який передбачає поставлення мети, аналізування проблеми, обґрунтування наслідків, обговорення з командою працівників і конкретизація рішення.

В ТОВ «ДЖОІН АП!» приймаються такі види управлінських рішень:

- Внутрішні: визначення ринку інформаційного забезпечення туристичної діяльності, визначення потреб клієнтів, аналізування показників ефективності діяльності;
- Зовнішні: аналіз конкурентних дій і пропозицій, визначення бюджету на проведення маркетингового аналізу чи рекламної діяльності, тощо;
- Колективні: рішення про підвищення кваліфікації працівників, оцінка відповідності працівників посадам;
- Індивідуальні: рішення про преміювання окремих працівників, відповідно до зробленої роботи.

Процес прийняття управлінських рішень в ТОВ «ДЖОІН АП!» включає цілий ряд стадій і операцій, є складним і багатостороннім та здійснюється в такій послідовності (рис. 2.4.).

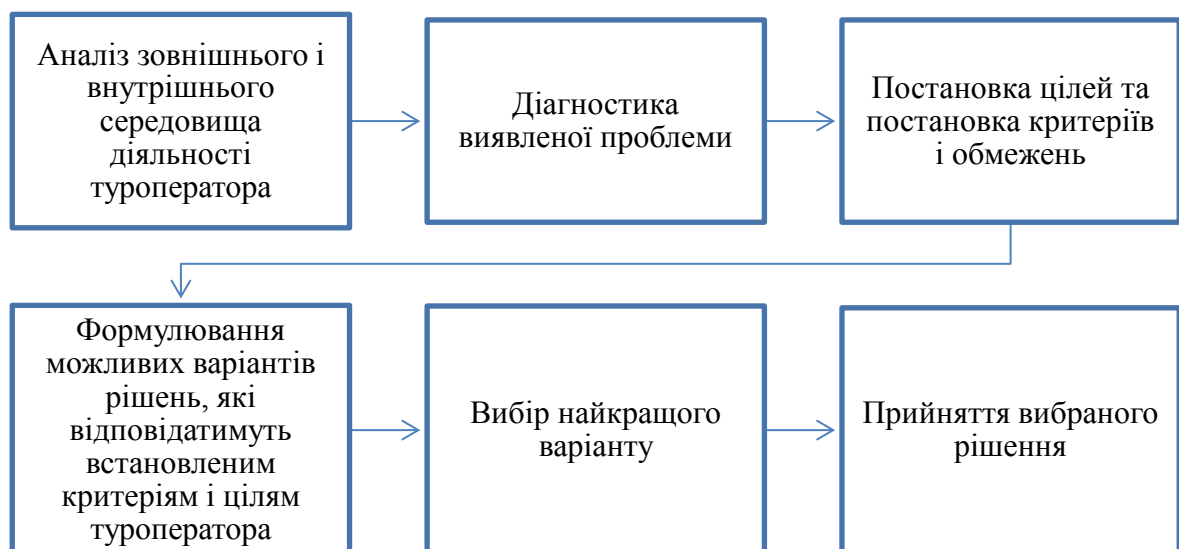


Рисунок 2.4 - Схема процесу прийняття управлінських рішень в ТОВ «ДЖОІН АП!»

Джерело: зроблено автором

Аналізуючи вище зображену схему прийняття управлінських рішень для досліджуваного туроператора по-перше здійснюють діагностику зовнішнього і внутрішнього середовища. Наступним є виявлення проблеми, що є тим негативним чинником, який впливає на стан фірми, як приклад – низька якість запропонованих туристичних послуг. Третій етап – постановка критеріїв і цілей, тобто керівник повинен чітко визначити обмеження, а вже потім приступати до визначення альтернатив, в якості обмежень може виступати недостатній досвід працівників. Після формуються можливі варіанти рішень, а вже на кінцевому етапі обираються найбажаніші і найкращі варіанти. Отже, процес прийняття управлінських рішень є досить складним процесом, який складається з ряду постійних етапів, кількість яких визначається складністю проблеми, що потребує вирішення. Аналіз загальної кількості працівників ТОВ «ДЖОІН АП!», оцінка їх за статтю та стажем (табл. 2.8).

Таблиця 2.8. Аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «ДЖОІН АП!»

Показник	2021		2022		2023	
	1	100%	2	100%	11	100%
Загальна чисельність	1	100%	2	100%	11	100%
Гендерна структура:						
Чоловіки	0	39,10	1	38,30	4	38,90
Жінки	1	60,90	1	61,70	7	61,10
Вікова структура:						
19 - 30	0	0,00	0	0,00	0	0,00
31 - 40	0	0,00	1	50,00	3	27,27
41 - 50	1	100,00	1	50,00	3	27,27
51- 60	0	0,00	0	0,00	5	45,45
понад 60	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Структура за освітою:						
Вища	1	100,00	2	100,00	6	54,55
Середньо-спеціальна	0	0,00	0	0,00	5	45,45
Середня	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Стаж роботи персоналу пошти						
до 1	0	0,00	0	0,00	0	0,00
1	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2	0	0,00	0	0,00	0	0,00
3	0	0,00	1	50,00	3	27,27
4	1	100,00	1	50,00	5	45,45
5	0	0,00	0	0,00	3	27,27

Джерело: [34]

Отож, на основі аналізу таблиця 2.8, ми бачимо, що основу персоналу складають люди віком старші за 30 років середньому 50% за всі три роки, так із кожним роком зростає. Так як посилення мобілізації в Україні триває, то це пливає і на зміну вікової структури компанії. Також видно, що в основному в ТОВ «ДЖОІН АП!» працюють жінки, так як це більш профільна робота жінок, адже для продажу турів потрібна жіноча витонченість. Щодо стажу роботи, то в основному працівники мають стаж більш ніж 3 роки, що становить майже 90% всіх працівників.

Показники руху кадрів ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2021-2023 рр. наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9. Рух кадрів ТОВ «ДЖОІН АП!» в 2022-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 / 2021	
	2021	2022	2023	тис. грн	%
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	1	2	11	10	1100,00%
Число звільнених із роботи, чол.	3	4	2	-1	66,67%
у т.ч. число тих, хто звільнився за власним бажанням	2	4	1	-1	50,00%
і з причини скорочення штату, чол.	1	0	1	0	100,00%
Число прийнятих працювати, чол.	1	1	7	6	700,00%
Число постійно працюючих, чол	1	2	11	10	1100,00%
Коефіцієнт сталості	1,00	1,00	1,00	0,00	100,00%
Коефіцієнт плинності, %	300,00	200,00	18,18	-281,818	6,06%
Коефіцієнт обороту прийому	1,00	0,50	0,636	-0,364	63,64%

Джерело: [34]

Аналіз руху кадрів у ТОВ «ДЖОІН АП!» за 2021-2023 роки відображає деякі важливі тенденції. За цей період компанія спостерігала загальне збільшення чисельності персоналу за 2022-2023 рр., через військові дії в Україні став розвинений внутрішній туризм. В цілому працівники задоволені роботою в компанії, про що свідчать високі значення показника сталості.

На рис. 2.5 наведена авторська схема впливу менеджменту на ефективність підприємства.

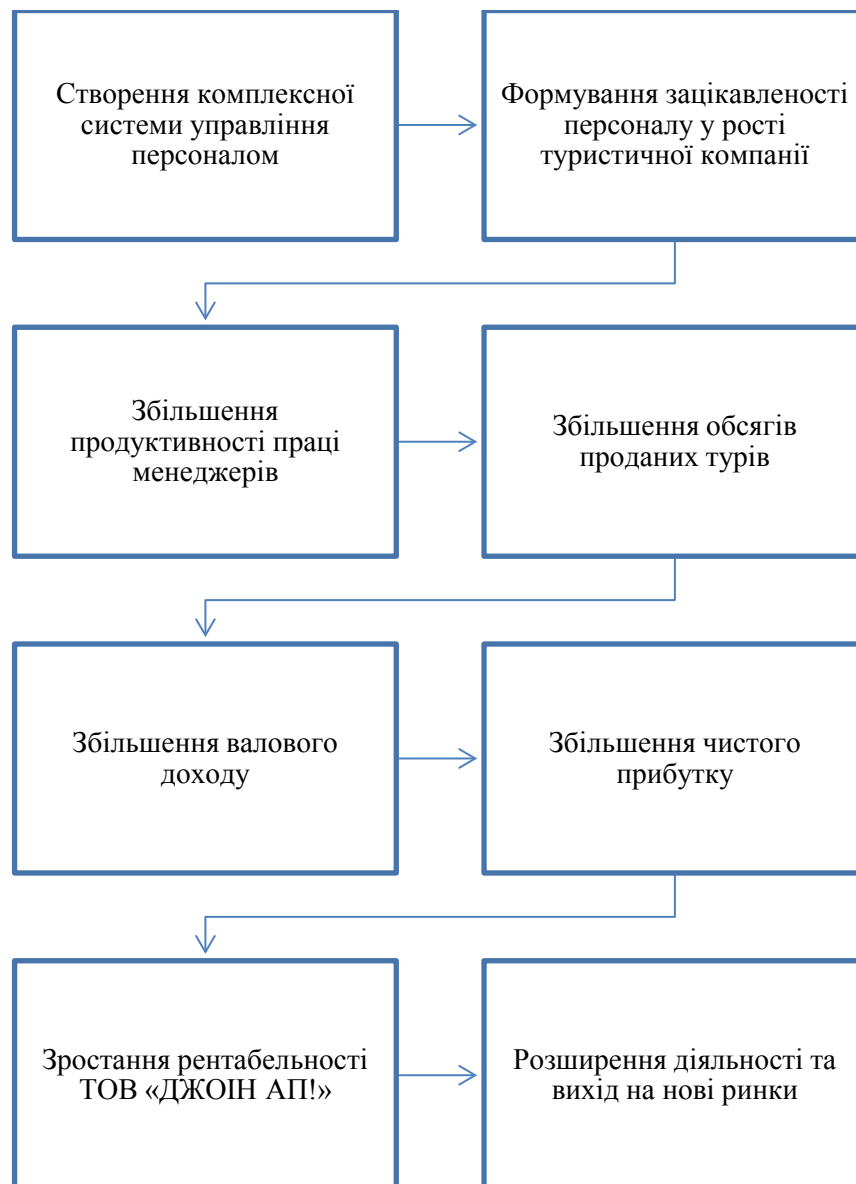


Рисунок 2.5 – Аналітична схема впливу менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!» на фінансовий та ринкове зростання туристичної компанії

Джерело: зроблено автором

Отже, слід відмітити, що саме від працівників компанії залежить обсяг прибутку, який вона отримує та від їхнього бажання продавати тури та шукати клієнтів залежить ріст та фінансовий стан ТОВ «ДЖОІН АП!», саме тому важливо розробити інноваційну систему менеджменту, яка б стимулювала працівників працювати на досягнення цілей туристичної компанії.

В табл. 2.10. представлено розрахунок та аналіз ефективності менеджменту «ДЖОІН АП!».

Таблиця 2.10. Ефективність менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!»

Показник, тис. грн.	2021	2022	2023	Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Чистий дохід від реалізації продукції	15	13	9852	-3	9 840	-17,76	78719,20
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	185	37	71064	-148	71 027	-80,11	193534,88
Чисельність промислово виробничого персоналу, осіб	0	1	1	1	0	-	0,00
Чисельність управлінського персоналу, осіб	1	2	11	1	9	100,00	450,00
Середньомісячна заробітна плата управлінця, грн.	12129	19321	20640	7 192	1 319	59,30	6,83
Середньомісячна заробітна плата робітника, грн.	0	11801	13615	11 801	1 814	-	15,37
Чистий прибуток	-175	-36,7	-55207,6	138	-55 171	-79,03	150329,43
Питома вага управлінського персоналу в загальній чисельності персоналу, %	100	66,6667	91,66667	-33	25	-33,33	37,50
Витрат на управління, тис. грн.	9,225	1,835	3553,2	-7	3 551	-80,11	193534,88
Витрати на одно управлінця, тис грн/осіб	9,225	0,918	323,018	-8	322	-90,05	35106,34

Чисельність робітників, осіб	1	3	12	2	9	200,00	300,00
Питома вага робітників у загальній чисельності персоналу, %	0	33,3333	8,333333	33	-25	-	-75,00
Продуктивність праці персоналу, тис.грн./осіб	15,20	4,17	821,03	-11	817	-72,59	19604,80
Рентабельність персоналу, тис.грн./осіб	-175,00	-12,23	-4600,63	163	-4 588	-93,01	37507,36
Фонд заробітної плати управлінського персоналу	12129	38642	227040	26 513	188 398	218,59	487,55
Фонд заробітної плати робітників	0	11801	13615	11 801	1 814	-	15,37
Коефіцієнт співвідношення управлінського персоналу до робітників	-	3,274	16,676	-	13	-	409,27
Коефіцієнт співвідношення з/п управлінського персоналу до з/п робітників	-	1,64	1,52	-	0	-	-7,41
Середньомісячна заробітна плата по підприємству, грн.	11 234	16 758	17985	5 524	1 227	49,17	7,32
Продуктивність підприємства	- 94,8509	-100	-77,6872	-5	22	5,43	-22,31

Джерело: [34]

Виходячи з даних таблиці, можемо зробити такі висновки, що продуктивність працівників ТОВ «ДЖОІН АП!» в 2023 році збільшилась, адже туристичний ринок відновився та компанія отримала збільшення виручки від реалізації. Проте негативним є отримання збитків, які були викликані війною в Україні та Коронавірусом. Щодо менеджменту, доцільно розглянути можливість переведення працівників в онлайн-режим та надання їм більших бонусів за продажі турів, що власне стимулюватиме їхню діяльність.

Висновки до другого розділу

В другому розділі проведено аналіз менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!».

Визначено, що ТОВ «Джоін АП!» - багатопрофільний український туроператор. Туристичну компанію було засновано 2009 року як профільний оператор по ОАЕ, Таїланду та Домініканській республіці. На сьогоднішній день займає провідні позиції на ринку, входячи в двійку найбільш успішних та популярних туристичних компаній України. Основною метою за для якої створено ТОВ «ДЖОІН АП!» являється збільшення асортименту пропонованих послуг на ринку, організація якісного і надійного обслуговування клієнтів, та загальне задоволення попиту на туристичний продукт.

Досліджено, що у ТОВ «ДЖОІН АП!» упродовж періоду 2021-2023 рр. спостерігаємо збільшення збитку, так як не оговтавшись від пандемії Коронавірусу, компанія отримала нові збитки від повномасштабного вторгнення, які є критичними для компанії. Отже, проаналізувавши фінансовий стан ТОВ «ДЖОІН АП!», можна стверджувати, що компанії потрібно вдосконалюватись, адже цілком можливо погіршення ситуації, адже сума нерозподіленого збитку у компанії зростає.

Отже, слід відмітити, що саме від працівників компанії залежить обсяг прибутку, який вона отримує та від їхнього бажання продавати тури та шукати клієнтів залежить ріст та фінансовий стан ТОВ «ДЖОІН АП!», саме тому так важливо розробити інноваційну систему менеджменту, яка б стимулювала працівників працювати на досягнення цілей туристичної компанії. Проаналізувавши ефективність менеджменту, слід вважати його задовільним та керівництву ТОВ «ДЖОІН АП!» доцільно розглянути можливість переведення працівників в онлайн-режим та надання їм більших бонусів за продажі турів, що власне стимулюватиме їхню діяльність.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ДЖОІН АП В
УМОВАХ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ3.1. Науково-практичний підхід до формування стратегії управління ТОВ
«ДЖОІН АП

В попередньому розділ було досліджено, що ТОВ «ДЖОІН АП» отримала значні збитки з початку війни в Україні, адже через закриття повітряного простору та неможливість виїзду чоловіків закордон продажі в компанії скоротились. Так як тури ТОВ «ДЖОІН АП» в основному були орієнтовані на сімейні пари та в зарубіжному напрямку, слід адаптувати стратегію компанії до реалій українського суспільства.

На рис. 3.1 наведено основні комунікаційні групи ТОВ «ДЖОІН АП», інформацію з яких можна отримати для формування стратегії управління компанії.

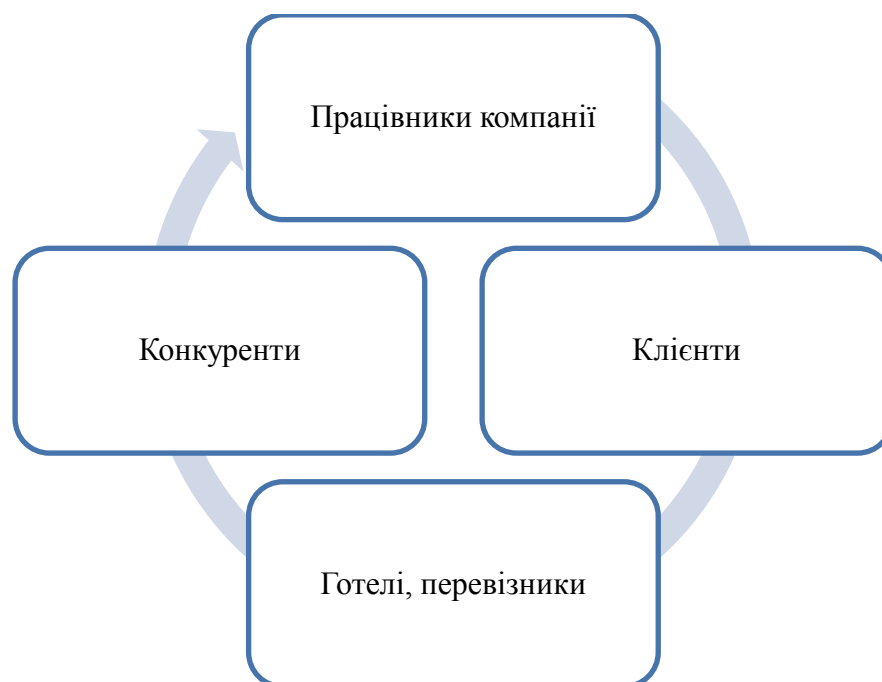


Рисунок 3.1 – Перелік комунікаційних груп ТОВ «ДЖОІН АП»

Джерело: запропоновано автором

Отже, саме з даними групами найбільше комунікації, на основі інформації від яких, можна будувати стратегії.

Найбільший результат мають комунікації з працівниками компанії, які власне знають внутрішні процеси та володіють інформацією про туристичний ринок. Для того, щоб комунікація була якісною потрібно розробити щотижневі наради, на яких висвітлювати наступні питання (рис. 3.2).

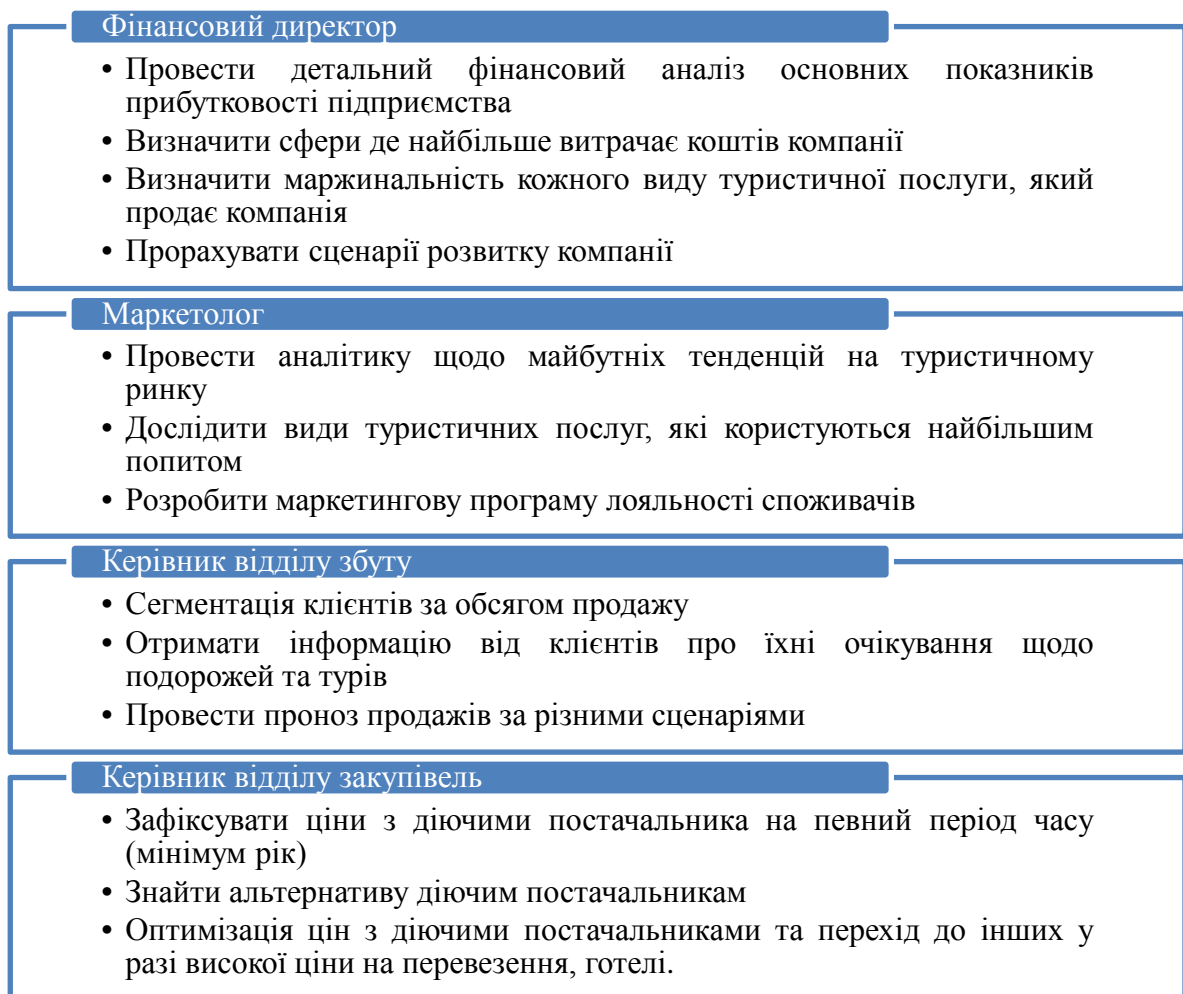


Рисунок 3.2 – Перелік питань винесених на нараді в ТОВ «ДЖОІН АП» відповідно до посади менеджерів

Джерело: запропоновано автором

Також в процесі нарад та комунікацій з працівниками ТОВ «ДЖОІН АП», важливий вплив на їхній результат діяльності матиме мотивація, яка підштовхне кожного до активних дій.

Щодо комунікацій з клієнтами, то менеджерами з продажу була розроблена анкета, яка дозволила отримати відповіді на питання щодо основних туристичних напрямків, їхнього цінового сегменту та виду туризму, якому надають перевагу опитані клієнти. Більш детально дана анкета наведена в наступному підрозділі.

Щодо постачальників ТОВ «ДЖОІН АП», які представлені готелями та перевізниками було розроблено інтерв'ю, яке проводили менеджери з продажу, так яке включало наступні питання (рис. 3.3).

Який напрямок користується найбільшою популярністю

З яких регіонів України туристи

Які види послуг в готелі вони замовляють

Який вид подорожі

Яке місце є найчастіше відвідуваним в Україні та закордоном

Як подорожують (самостійно чи в парі)

Скільки в середньому витрачають на готель

Подорожують у справах чи на відпочинок

Рисунок 3.3 – Перелік питань інтерв'ю з постачальниками ТОВ «ДЖОІН АП»

Джерело: запропоновано автором

На основі аналізу опитування постачальників, було визначено, що українці в основному подорожують та відпочивають в Україні, в Західній її частині,

найбільш популярним є Закарпаття та Волинь (для автобусних турів). Бюджет турів не є високий, адже через війну доходи українців зменшились. Щодо міжнародного туризму то більша частина іде до родичів, які виїхали в ЄС. Станом на 2024 рік відпочинок в Туреччині чи Єгипті є менш актуальним, а українці надають перевагу відпочину в Карпатах, адже так є можливість зекономити.

Щодо аналізу конкурентів то було визначено, що більше туристичних компаній переорієнтувались на внутрішній туризм та пропонують аутентичні тури містами України, відпочинкові тури в горах та інші тури, які по вартості не перевищують 5-6 тис. грн з людини.

В процесі розробки стратегії управління були виявлені проблеми та запропоновано рекомендовані шляхи щодо їх вирішення(табл. 3.1).

Таблиця 3.1. Проблеми розроблення стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП» та рекомендовані шляхи їх вирішення

Проблеми	Рекомендовані шляхи вирішення
1. Низький рівень прибутковості, який не дозволяє здійснити значні фінансові впливання на проведення комплексних досліджень.	Задіяти власних працівник для популяризації компанії в соціальних мережах та наповнення контентом сторінок в Інстаграм та Фейсбук
2. Аналіз ринку споживачів, проводиться з орієнтацією на середньостатистичного клієнта, без врахування індивідуальних потреб;	Врахування індивідуальний побажань щодо розробки турів, можливість залучення клієнтів до процесу і на основі зібраних даних створити альтернативний тур.
3. Недостатній рівень матеріального стимулювання менеджерів з туризму, що призводить до особистої незацікавленості останніх.	Надавати премії, бонуси, знижки тим менеджерам з туризму, в яких буде більше замовлень, таким чином це стимулюватиме інших до праці.

Джерело: запропоновано автором

Отже найпершою проблемою при розробці стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП» є низький рівень прибутковості, який унеможливорює здійснити комплексні дослідження ринку споживачів. Заходом, щодо вирішення даної проблеми буде створення інтернет-блогу туроператора. Це доволі мало витратний захід, який дозволить не тільки спілкуватися з клієнтами чи потенційними споживачами, але отримувати їхні пропозиції, рекомендації чи критику. Плануючи тур менеджер може не знати нюансів проживання в готелі, якості обслуговування персоналу та харчування, якщо клієнти писатимуть про такі проблеми в блозі, то це дозволить покращити не тільки якість пропонованого туристичного продукту, але й завоювати довіру споживача.

Також блог є надзвичайно цінним з точки зору інформації, так як спілкуючись безпосередньо з клієнтами туроператор може дізнаватись їхні смаки, уподобання, якому виду відпочинку надають перевагу, які місця хотіли б відвідати, і на основі зібраних даних розробляти стратегію управління. Маючи відносно малу кількість фінансових засобів можна здійснити маркетингове дослідження не відходячи від екрану комп'ютера. Також в блозі можна виставляти фотографії місць, пам'яток архітектури, музеїв, тощо і на основі голосування вибрати найкращі, з точки зору клієнтів, які згодом можна буде включити в програму туру.

Отже створення блогу для ТОВ «ДЖОІН АП» є прекрасним рішенням при нестачі коштів на проведення досліджень, так як по-перше на сьогоднішній час доступ до інтернету мають чи не усі жителі України, а по-друге це безкоштовний банк інформації, яка в туристичному бізнесі є надзвичайно важливою і необхідною при розробці стратегії управління, так як «володіючи інформацією – ти володієш світом»

Наступною проблемою, пов'язаною з процесом розроблення стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП» є аналізування смаків чи уподобань споживачів з орієнтацією на середньостатистичного клієнта, без врахування індивідуальних потреб. Шляхом вирішення даної проблеми є врахування індивідуальних побажань щодо розробки турів та можливість залучення клієнтів до процесу.

Виглядатиме це наступним чином: в туроператора містяться особисті дані кожного клієнта, тому перед початком формування програми того чи іншого туру просто необхідно зателефонувати і запитати їхню думку з приводу програми, наприклад, як бачить проживання в певній країні клієнт, які екскурсії на його думку будуть цікаві і захопливі. Дане «опитування» може зайняти від 10 до 20 хвилин, а цінність отриманої інформації буде колосальною.

Також можливим варіантом, щодо врахування індивідуальних потреб може бути особиста бесіда менеджера з клієнтом, в процесі якої менеджер занотовуватиме корисні думку клієнта, які можна буде використати в практичній діяльності.

Ще одним шляхом вирішення даної проблеми, запропоновано залучення клієнтів до процесу формування стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП», це може відбуватися як в усній формі: надання пропозицій з приводу засобів розміщення чи харчування так і в письмовій: формування туру, з урахуванням конкретного його маршруту, вибору постачальників та визначення орієнтовної ціни. Якщо у першому випадку туроператор не понесе жодних фінансових втрат, то у другому йому доведеться певним чином віддячитися активному клієнту: надання знижок на поїздку чи матеріальної винагороди, залежно від цінності і актуальності отриманої інформації.

Отже на основі таких, доволі простих способів отримання інформації ТОВ «ДЖОІН АП» може використати одержані результати під час розроблення стратегії управління, тому що як цінність отриманої інформації під час анкетування чи стандартного опитування є сумнівною, бо питання є стандартними і не дають ґрунтовної відповіді, а індивідуальна бесіда дозволяє запропонувати чи зробити рекомендації щодо власного бачення розробки програми турів, таки чином дає змогу споживачу послуг туроператора взяти участь у процесі складання туру .

Третьою проблемою є недостатній рівень матеріального стимулювання працівників ТОВ «ДЖОІН АП», які можуть бути не зацікавлені в кінцевих результатах діяльності, а альтернативним заходом, щодо її вирішення буде

надавання премій тим працівникам, в яких буде більше замовлень, що буде основним стимулом для якісного виконання своєї роботи, бо як відомо, успішність стратегії управління, залежить від професіоналізму та креативного мислення її розробників, в нашому випадку менеджерів з туризму.

Як відомо, розмір премії в ТОВ «ДЖОІН АП», як і в більшості туристичних компаній складає 50% загальної заробітної плати, проте він має сягати 70%, що буде чи не найголовнішим стимулом для менеджерів з туризму. Також матеріальне стимулювання потрібно проводити шляхом запровадження здорової конкуренції серед працівників, тобто той менеджер, тури якого будуть мати найвищий рівень продаж отримуватиме винагороду, яка може бути як матеріальною, так і у вигляді усної подяки. Доцільним було б створення дошки пошани, яку потрібно оновлювати щонайменше раз на місяць, психологи доводять, що конкуренція серед менеджерів є доволі ефективним стимулом для продуктивної роботи, так як бажання бути кращим є у кожного лідера.

В якості матеріального стимулювання може бути надання поїздки за собівартістю на День народження, весільну чи сімейну подорож, тощо, таким чином відчуття своєї цінності для компанії підвищуватиме продуктивність виконання роботи. Як відомо матеріальні стимули є найважливішими в туристичній діяльності, так як людський фактор відіграє основну роль при розробці стратегії управління, якою досконалою не була б комп'ютерна техніка, потрібно пам'ятати, що створила комп'ютер саме людина, а не навпаки, тому розроблення системи надання матеріальних стимулів для ТОВ «ДЖОІН АП» буде запорукою успіху в майбутньому.

Отже, з першого півзаходу, який передбачає створення блогу ТОВ «ДЖОІН АП». Для початку потрібно вибрати який саме блог потрібен: безплатний чи платний.

Блогером буде менеджер з туризму, який власне знає всі нюанси туристичної діяльності та може надавати корисну інформацію. В попередніх розділах йшлося про недостатній рівень фінансових показників, зокрема рентабельності власного капіталу, тому набагато дешевше для ТОВ «ДЖОІН

АП» обійдеться взяття на посаду блогера свого менеджера з туризму, якому зробити доплати за ведення блогу та наповнення контенту.

Основні обов'язки блогера ТОВ «ДЖОІН АП» повинні бути такими:

1. Обговорення програм складання турів з відвідувачами блогу, яке може відбуватися шляхом виставляння фотографій місць, пам'яток архітектури, туристичних маршрутів, і на основі коментарів чи рекомендацій вибір найкращого варіанта.

2. Постійне оновлення інформації з проводу розробки туристичного продукту.

3. Безпосереднє спілкування з відвідувачами блогу, які є клієнтами досліджуваного туроператора, про їхні враження від програми того чи іншого туру, та про можливі форс-мажорні обставини, а на основі отриманих даних певним чином корегувати програму.

4. Блогер повинен не тільки отримувати інформацію, але правильно її надати менеджерам, які займають розробкою стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП».

Отже в процесі розробки стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП» на основі створення блогу, шляхом проведених досліджень виявлено відсутність пропозицій для студентів, школярів і заможних осіб, для яких пропонується розробити відповідні тури із врахуванням їхніх потреб.

В підсумку пропонується зобразити етап стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП», який ґрунтується на створенні блогу туроператора, яка повинна включати наступні етапи (рис. 3.3).

Загальні витрати на створення і підтримку блогу будуть достатньо високими, хоча як варіант може бути суміщення посади помічника менеджера і блогера, таким чином туроператору вдасться зекономити на заробітній платі, яку можна підвищити на 50%, а буде ефективніше, якщо дана особа матиме власний ноутбук, і не прийдеться купляти новий.

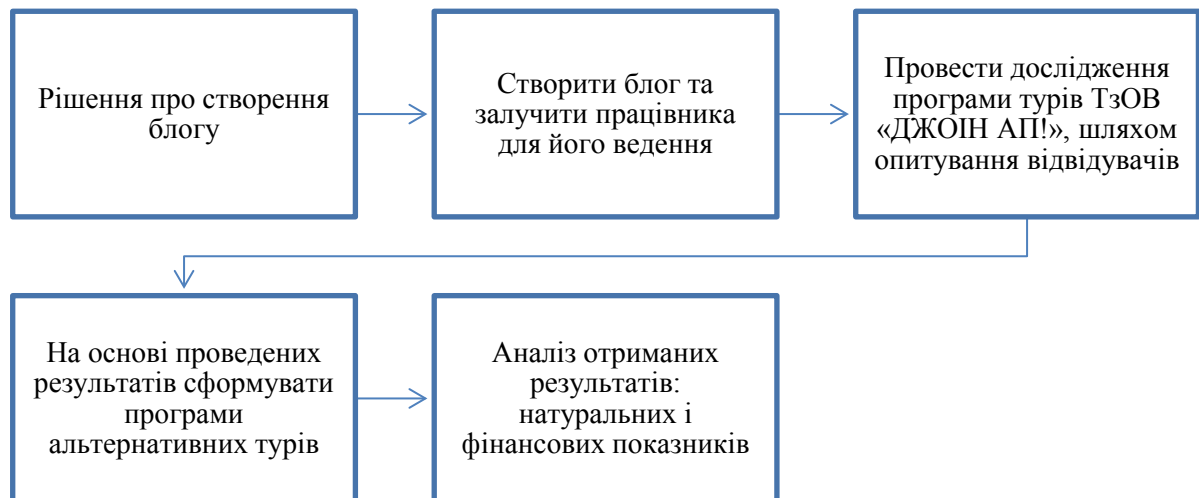


Рисунок 3.3 Розробка етапу стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП» на основі створення власного блогу туроператора

Джерело: запропоновано автором

Потрібно не забувати, що саме за допомогою блога ТОВ «ДЖОІН АП» дізнаватиметься про пропозиції чи критику свої потенційний клієнтів, що в обох випадках позитивно вплине на діяльність туроператора.

Отже, створивши блог туроператор таким чином буде проводити дослідження, які є основою для розроблення стратегії управління, так як перш ніж розробляти стратегію потрібно знати сегмент споживачів, їх потреби, і побажання, саме такі дані ТОВ «ДЖОІН АП» може отримати, якщо створить власний інтернет блог

Наступним заходом, щодо розроблення стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП» буде залучення клієнтів до процесу формування програми турів, шляхом ширшого розуміння їх індивідуальних потреб. Даний захід є достатньо ефективним, так як саме на основі індивідуальних потреб клієнтів і формується виробнича стратегія туроператора, як говорять у сфері туризму - «Клієнт – БОС!». Отже для реалізації даного заходу потрібно зробити нижче наведені етапи впровадження.

Серед клієнтів ТОВ «ДЖОІН АП» поширити інформацію щодо можливої

співпраці і допомоги щодо створення виробничої стратегії, шляхом покращення виробничої програми турів. Тобто клієнти туроператора, або люди, які часто подорожують надаватимуть рекомендації щодо певних турів. Наприклад, якщо споживач скористався послугами ТОВ «ДЖОІН АП» щодо організації турів, по телефонній розмові, він може розповісти про власні враження від подорожі безпосередньо менеджеру досліджуваного туроператора. Вони можуть бути як позитивні так і негативні, тобто клієнт побувавши в готелі чи отримавши послуги екскурсовода може оцінити їх якість, наприклад чи достатньо чисто в номері, ставлення персоналу, смак їжі, цікавість екскурсій, тощо, і на основі цих даних він може надати власні пропозиції щодо усунення недоліків, що сприятиме підвищенню якості й самого туру.

Це дешевий спосіб отримання цінної інформації, яку можна використовувати про розробці стратегії управління, з однієї сторони це надзвичайно вигідно для ТОВ «ДЖОІН АП», а з іншої задоволення клієнта, шляхом вислуховування його критики чи похвали, так як він відчуватиме себе надзвичайно цінним для туроператора і важитиме себе частиною команди.

Якщо ТОВ «ДЖОІН АП» бажає отримати ні тільки цінну інформацію, але й можливість використати її у своїй практичній діяльності, потрібно створити так званий конкурс серед клієнтів досліджуваного туроператора, тобто оголосити про розроблення альтернативної стратегії турів, на основі власного бачення її очима клієнтів. Цей так званий альтернативний конкурс дасть змогу самореалізуватись споживачам туристичних послуг, думки і бачення яких можуть бути просто неймовірно блискучими, бо хто як не клієнт ТОВ «ДЖОІН АП» знає що йому потрібно.

Для втілення даного плану в життя потрібно зібрати всі пропозиції клієнтів туроператора, навіть якщо вони здаються божевільними і на їхньому аналізі створити альтернативний тур, в який запросити, звісно не на безоплатній основі, тих, хто вніс свою частку у його створення. Це буде надзвичайно вдалим ходом, бо творець завжди хоче споглядати на своє творіння, в нашому випадку клієнти, які допомагали створенню цього туру, безумовно захочуть отримати його.

Також як варіант співпраці з клієнтами, шляхом ширшого розуміння їхніх потреб можна залучати студентів, навчання яких пов'язано з туристичною галуззю до розроблення виробничих програм турів, звісно це не безплатно, автор вдало розробленого туру отримуватиме комісійні у вигляді 5% від людини, що не буде значно витратним для ТОВ «ДЖОІН АП» і полегшуватиме роботу менеджерів, та принесе не тільки дохід студенту, але й набутий практичний досвід. Це буде доволі перспективно, і такі пропозиції можливо можуть замінити певну частину обов'язків менеджера з туризму, і дозволить туроператору зекономити власні кошти і підвищити рентабельність власного капіталу.

Отже, володіючи цими навичками навіть студент може створити не гіршу програму туру, яку пропонують професійні менеджери з туризму, а оплата даних послуг буде в двічі меншою за середньостатистичну заробітну плату менеджера, що дозволить ТОВ «ДЖОІН АП» не тільки розробити блискучу стратегію управління і зекономити фінансові засоби, але й підвищити рентабельність власного капіталу.

Отже, якщо зобразити даний захід графічно, він матиме наступний вигляд (рис. 3.4.).

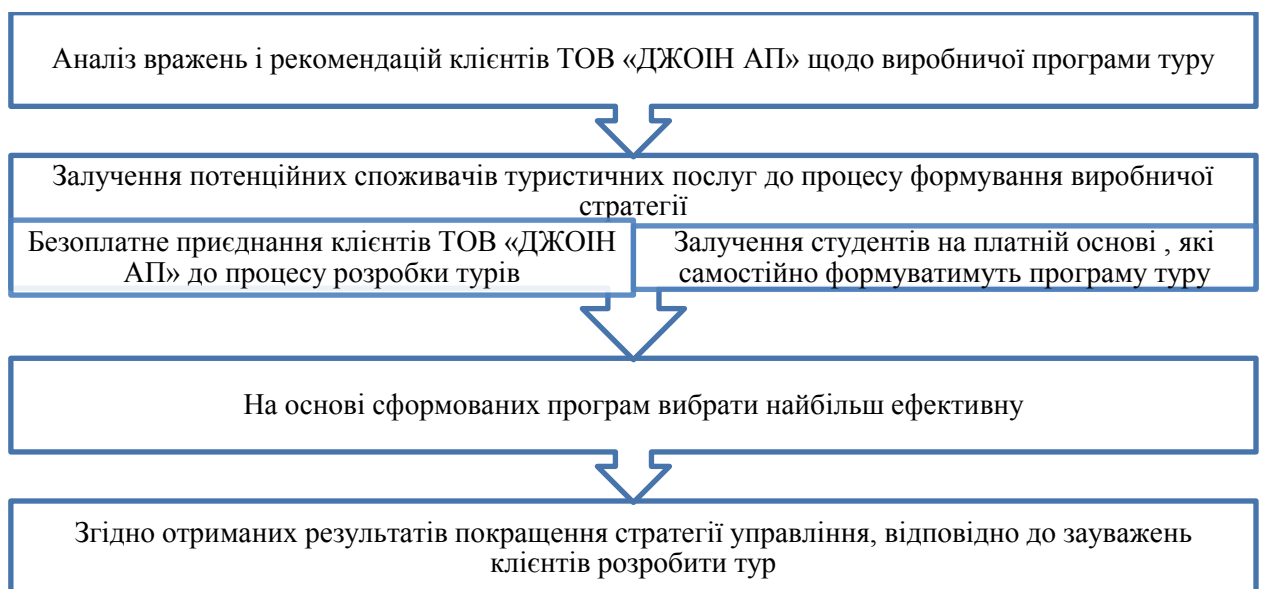


Рисунок 3.4 - Розробка стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП» на основі залучення клієнтів до процесу формування виробничих програм турів

Джерело: запропоновано автором

На основі розроблення стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП» пов'язаної із залучення клієнтів до процесу формування програми турів, шляхом ширшого розуміння їх індивідуальних потреб, на основі отриманих результатів нами була розроблена стратегія створення туру «Містична Волинь» для пенсіонерів України, тобто людей з низьким рівнем достатку, основними для яких є ціна, а не комфортабельні умови. Отже група туристів повинна складатися виключно із людей старшого віку, тому, що буде простіше скласти розважальну програму чи організувати екскурсії. Так як старші люди потребують спокою, є повільними, тому якщо між ними будуть молодші за віком люди, то прийдеться урізноманітнювати програму відпочинку, що забере час і гроші.

Останнім заходом щодо розроблення стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП» є збільшення матеріального стимулювання менеджерів з туризму, шляхом надання їм премій та бонусів. Як відомо в туристичному бізнесі основу завжди складали і складають працівники, так як від рівня їхнього професіоналізму і бажання працювати залежить успіх чи провал стратегії управління туроператора.

Автором визначено, що основним критерієм роботи менеджерів з туризму являється грошова винагорода, бо саме від її розміру залежить продуктивність і якість туристичного продукту. Стимулювання працівників відбувається за допомогою матеріальних і нематеріальних стимулів, в якості нематеріальних може бути надання грамот чи загальна похвала за достойно виконану роботу, це звісно ефективно, проте не дієво, тому в даній роботі більше уваги надаватиметься саме матеріальному стимулюванню, яке може відбуватися у вигляді надання премій, відсотків чи знижок на поїздку, залежно від ступеня важливості і впливу на фінансові показники діяльності ТОВ «ДЖОІН АП», тобто від користі, яку може принести виробнича стратегія, яку розробляють менеджери досліджуваному туроператорові.

Як вже говорилося, для того, щоб розробити стратегію управління ТОВ «ДЖОІН АП» потрібно надавати матеріальні стимули менеджерам з туризму, так як саме вони задіяні в процесі її розробки, ефективними стимулами є:

1. За високий відсоток продажу туристичних продуктів запропоновувати виплачувати премії в розмірі 250 грн./місяць.

Це доволі ефективний стимул, так як він поєднує в собі скриту сторону – це конкуренція між самими менеджерами, бо бажання бути кращим присутнє кожному лідеру, а плюс до загального визнання колективу, ще й отримати премію – це вже досягнення. Кожен менеджер прагне щоб його поважали і цінували, вважали просто незамінним для компанії, тому гріх цим не скористатися, так як премія не настільки велика, а продуктивна віддача менеджера буде в десятки раз більшою, і дозволить отримати не тільки цінного фахівця, але й відданого працівника. Отже за допомогою такого на перший погляд загально прийнятого стимулу можна підвищити ефективність роботи не тільки одного працівника, але й створити стимули для інших, що в підсумку підвищить дохід від реалізації турів ТОВ «ДЖОІН АП» та позитивно вплине на рентабельність власного капіталу.

2. За ініціативність, креативність і загальну продуктивність розробленої програми виплачувати одноразову премію, яка може бути від 300 гривень і до 1200 гривень, залежно від успіху самого туру і його попиту серед клієнтів.

Тобто, якщо розроблена програма туру мала успіх серед потенційних клієнтів ТОВ «ДЖОІН АП», то менеджеру, який її розробив надаватиметься одноразова премія, вона виплачуватиметься саме за цінність туру, а не за кількість продажу. Це доволі ефективно для досліджуваного туроператора, так як по-перше це стимул для розробки нових і цікавих туристичних маршрутів менеджерами, а по-друге платити доведеться тільки раз, а сама складена виробнича програма може окупитися в десять чи навіть сорок разів . Тобто впровадження такого виду премій на ТОВ «ДЖОІН АП» дозволить урізноманітнити асортимент послуг, шляхом їх постійного вдосконалення та в підсумку збільшити кількість проданого туристичного продукту.

3. Створити бонусну програму матеріально заохочення менеджерів з туризму.

Якщо менеджер з туризму, який за певний термін відправив більше ніж 6 груп по власно створеному туристичному маршруту, отримає 3% від загального доходу ТОВ «ДЖОІН АП». Це надзвичайно ефективний стимул, так як менеджери старатимуться розробити урізноманітнювати і вдосконалювати пропоновану виробничу програму туру, так як від цього залежатиме їхня премія.

4. За значний внесок до розроблення стратегії управління надавати знижки на тури для менеджера з туризму та його сім'ї.

Отже, якщо розроблена виробнича стратегія буде прибутковою та принесе успіх досліджуваному туроператору, тоді менеджеру, який її створив надаватимуться знижки на тур, які можуть бути у вигляді 15-20%. Дані знижки включатимуть в себе послуги екскурсовода, аніматора, організацію дитячого відпочинку, тощо. Тобто, якщо менеджер має сім'ю, йому можна запропонувати поїхати на море, включивши знижку у вартість перевезення та послуги аніматора для дитини, а якщо він неодружений, тоді знижка включається в оплату послуг екскурсовода. Отже, знову ж таки надання знижок принесе користь не тільки менеджеру, але й ТОВ «ДЖОІН АП»: для менеджера відпочинок зі значною знижкою, що стимулюватиме його ефективніше і відповідальне підходити до розробки стратегії управління, для туроператора відданий і цінний працівник, який трудиться на нього.

Розробка стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП», шляхом збільшення матеріального стимулювання менеджерів з туризму складатиметься з кількох етапів, які представлені на рисунку 3.5.

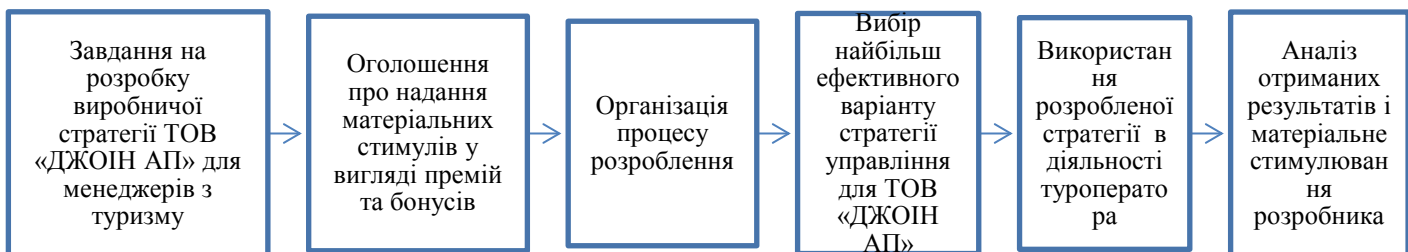


Рисунок 3.5. - Розробка етапу стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП» шляхом матеріального стимулювання менеджерів з туризму

Джерело: запропоновано автором

Підсумовуючи вище проаналізовані заходи, які сприятимуть розробленню стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП» їх зображено на рис. 3.6.

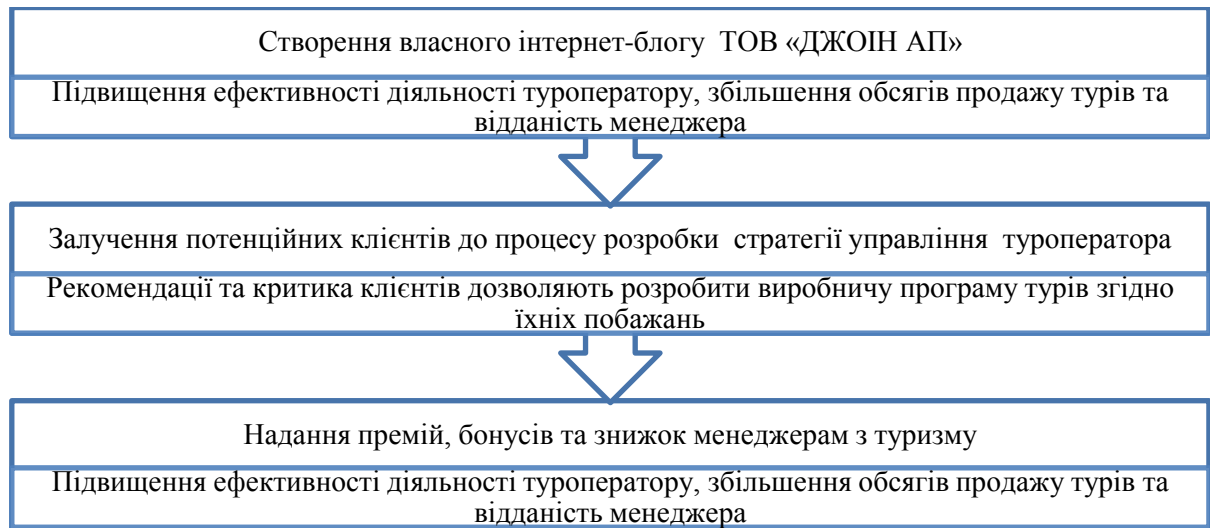


Рисунок 3.6. - Стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП» в умовах розвитку комунікацій

Джерело: запропоновано автором

Отож, розроблена стратегія управління базуватиметься на комплексному залучення працівників, клієнтів, результати реалізації якої мають позитивно вплинути на діяльність компанії. Як наслідок оновленої стратегії управління було визначено розробити тур «Містична Волинь», який передбачає подорож замками Волині та Тур для осіб з рівнем достатку нижчий ніж середній та СПА-тур Переродження в Закарпаття для людей, який мають середній рівень доходу, адже саме для цих верств населення в компанії не розроблені тури, що було визначено в процесі анкетування та проведення опитувань постачальників та клієнтів ТОВ «ДЖОІН АП».

3.2. Розробка анкети для опитування клієнтів ТОВ «ДЖОІН АП»

Найбільш ефективним методом для опитування компанії буде анкетування, адже розроблення анкети та її аналіз є одним із найбільш

результативнішим засобів проведення маркетингового дослідження. Проте опрацювання інформацію з анкет буде здійснюватися за допомогою технологій штучного інтелекту. ШІ скорочуючи частку людської праці, і віддаючи більше завдань на відкуп нейромережі, бізнес може суттєво скоротити свої витрати.

На проведення опитування виділено один місяць, для того, щоб максимально багато охопити аудиторію, яка буде входити в респондентів даного дослідження. Опитування плануємо проводити на сайті ТОВ «ДЖОІН АП» де буде розміщена анкета, яка буде в он-лайн режимі, щоб можна було пройти швидко та без зайвих переходів.

Для анкети будуть використовуватись дані, які будуть в анкеті, це будуть варіанти відповідей на питання, потім їх аналізування та загальний аналіз відбуватиметься в аналізі кількості відповідей у відсотковому значенні відповідно до загальної кількості респондентів. До прикладу в опитуванні ТОВ «ДЖОІН АП» взяли участь 300 учасників, то ці 300 учасників становитимуть 100%, і відповідно до них аналізуватимуться варіанти відповідей.

В анкеті пропонується 15 питань, щоб не сильно перегружати респондентів. Оформлення буде максимально просто, щоб респонденти не відволікались на зовнішнє оформлення та максимально сконцентрувались на відповідях.

Кількість питань максимально 15, адже зазвичай після 15 питань більше ніхто не хоче відповідати. Дані питання мають бути максимально обширними та водночас легкими, щоб не обтяжувати респондента і не витратити його час на анкету. Адже саме анкетування має зайняти максимум 10-15 хвилин і залишити тільки максимально позитивні враження.

ТОВ «ДЖОІН АП» надзвичайно цінує вашу думку і робить все для того, щоб Вам було максимально комфортно на нашому сайті. Сьогодні ми звертаємося до Вас з проханням взяти участь в опитуванні, що проходить на нашому офіційному сайті.

Метою опитування є отримання інформації про вашу думку щодо роботи компанії та змін, які доцільно зробити керівництву ТОВ «ДЖОІН АП» для того,

щоб задовольнити потреби клієнтів.

Питання анкети на варіанти відповідей наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Анкета опитування клієнтів ТОВ «ДЖОІН АП»

Питання	Варіанти відповідей	Результат, %
1. Ваш вік:	менше 18 років,	24,5
	від 18 до 30 років,	25
	від 30 до 40 років,	17
	від 40 до 50 років,	13
	понад 50 років.	20,5
2. Скільки грошей на рік в середньому Ви витрачаєте на подорожі?	понад 35000 грн,	12,4
	від 25000 до 35000 грн,	21
	від 10000 до 25000 грн,	16,7
	від 5000 до 10000 грн,	34
	нижче 5000 грн,	15,9
3. Чи ви коли небуť погрозували з ТОВ «ДЖОІН АП!»?	та і часто,	35,7
	Так, але іноді,	13
	Подорожував (ла),	16
	не подорожував (ла), але чув про компанію	32
	взагалі не чув про компанію.	3,3
4. Який туристичний напрямок для Вас є найбільш актуальним?	Відпочинок в Україні,	57,8
	Відпочинок закордоном,	23
	Змішаний тип відпочинку,	17,9
	Ваша відповідь	1,3
5. Який вид туризму для вас є найбільш прийнятними?	Активний	23,6
	Релігійний	17,9
	Культурний	36,8
	Рекреаційний	21,3
	Ваша відповідь	0,4
6. Якими способом Ви замовляєте тур?	Особисто в офісі	45,7
	За онлайн-каталогом на сайті туристичної компанії	25,4
	По телефону	17,8
	Я отримав подорож у подарунок	9,8
	Ваша відповідь	1,3
7. Якому способу подорожування Ви надаєте перевагу?	Автобус	51,8
	Літак	33,6
	Власний транспорт	9,7
	Ваша відповідь	4,9
8. Як зазвичай Ви купляєте тури?	Планує заздалегідь	65,7
	Замовляю в останню хвилину	9,4
	Надаю перевагу гарячим турам	15,6
	Ваша відповідь	9,3
8. В основному вас цікавлять такі тури?	Сімейні	51,6
	Індивідуальні	25,4
	Продовження табл. 3.2	
	В кількості 2-х чоловік	16,7

	Ваша відповідь	6,3
10. На що в першу чергу Ви звертаєте увагу при покупці туру?	Ціну	65,7
	Місцевість/країну	18,7
	Рекомендацію туроператора	12,1
	Ваша відповідь	3,5
11. Чи є для Вас важливою репутація туристичної компанії?	Так	67,8
	Важлива, але не головна у виборі	24,5
	Не важлива	2,1
	Ваша відповідь	5,6
12. Скільки разів на рік Ви відпочиваєте	1	59,7
	2	10,1
	Жодного	25,6
	Ваша відповідь	4,6
13. В якій країні ви в основному відпочиваєте?	Україна	58,9
	Туреччина	7,6
	Країни Європи	25,9
	Ваша відповідь	7,6
14. Як Ви оцінюєте роботу ТОВ «ДЖОІН АП!»?	Цікаві тури та кваліфікований персонал	45,6
	Тури організовано на вищому рівні	31,4
	Потребує вдосконалення сервіс	18,7
	Не задоволений (на) роботою компанії	4,3
15. Що потрібно змінити в діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!»??	Розробити бюджетні тури	32,6
	Розробити тури для елітного відпочинку	26,5
	Вдосконалити цінову політику	39,1
	Нічого не потрібно міняти все і так добре	1,8

Джерело: зроблено автором

Отже, саме у такому вигляді анкета буде подана для опитування на сайті компанії (додаток Б). Проаналізувавши відповіді клієнтів ТОВ «ДЖОІН АП» було визначено, що компанія немає надто багато турів, які будуть недорогими та доступними навіть для пенсіонерів та власне немає елітних турів, які теж користуються попитом в Україні. Більш детально дані тури пропонується навести в наступному підрозділі та визначити їхню економічну ефективність.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованої стратегії ТОВ «ДЖОІН АП»

Було досліджено, що компанії доцільно розробити два види турів, які більш детально наведено внизу по тексту. Саме продаж даних турів планово має збільшити виручку від реалізації компанії на 4%.

Аналізуючи витрати на реалізацію запропонованих заходів розроблення стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП», яка спрямована на збільшення виручки компанії, їх зображено у загальній таблиці, для кращого розуміння і аналізу цих витрат(табл. 3.3).

Економія (втрата) коштів на адміністративних витрат:

Розрахунок економії (втрати) коштів на адміністративних витратах:

- загальні та корпоративні витрати – без змін;
- витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу зростуть на розмір окладу зарплати блогера.

Відповідно місячний оклад блогера (доплата менеджера за ведення блогу) становитиме 1020 грн.

- заробітна плата $1020 * 11 = 11220$ грн.;
- відпускні $1020 * 1 = 1020$ грн.

Таким чином загальні витрати на оплату праці зростуть на $11220 + 1020 = 12240$ грн.

Таблиця 3.3. Загальні витрати на реалізацію заходів розроблення стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП» спрямованої на збільшення продажів

№ з/п	Витрати		Сума, грн.	Захід	
	Види витрат				
1	Одноразова плата за реєстрацію доменного ім'я		80	Створення інтернет-блогу ТОВ «ДЖОІН АП»	
2	Закупівля хостинга на рік		360		
3	Річна оплата блогера включаючи відпускні		12240		
4	Придбання комп'ютера для працівника, який вестиме блог ТОВ «ДЖОІН АП»		3260		
5.	Амортизаційні відрахування		1630		
6.	Нарахування на оплату праці	- відрахування на пенсійне забезпечення	$4499 * 0,903156 = 4063,30$		4499
		- відрахування на соціальне страхування	$4499 * 0,096847 = 435,71$		

	- соціальні внески на випадок безробіття	$4499 * 0,040805 = 183,58$	
	- відрахування у зв'язку із тимчасовою втратою працездатності та іншими втратами	$4499 * 0,038085 = 171,34$	
	- Відрахування на страхування від нещасного випадку на виробництві	$4499 * 0,017954 = 80,78$	
7.	Витрати на телефоні розмови з клієнтами	948	Залучення клієнтів до процесу розробки виробничої програми турів
8.	Плата за розроблення виробничої програми у вигляді відсотків від проданих турпакетів	2455,8	
9.	Премія за великий відсоток продажу туристичного продукту	250	
10.	Одноразова премія за ініціативність і креативність підходів до розроблення виробничої програми турів	1300	
11.	Надання бонусів менеджеру, який відправив більше шести туристичних груп в розмірі 3% від загальної виручки туроператора	2445	
12.	Сума витрат	29467,8	-

Джерело: зроблено автором

Відрахування на соціальні заходи зростає оскільки зростає заробітна плата адміністративно-управлінському персоналу, розмір єдиного внеску від суми становитиме: $12240 * 0,3676 = 4499$ грн.

- пенсійне забезпечення $4499 * 0,903156 = 4063,30$ грн.;
- відрахування на соціальне страхування $4499 * 0,096847 = 435,71$ грн.;
- спеціальний внесок на випадок безробіття $4499 * 0,040805 = 183,58$ грн.;
- відрахування на індивідуальне страхування в у зв'язку із тимчасовою втратою працездатності та втратами, зумовленими похованням $4499 * 0,038085 = 171,34$ грн.;
- відрахування на страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності

$4499 * 0,017954 = 80,78$ грн.

Загальні витрати на соціальні заходи зростуть на 4499 грн.

Загальні витрати на утримання адміністративно-управлінського персоналу зростуть на $12240 + 4499 = 16739$ грн.

Витрати на матеріальні активи:

Комп'ютер – 3260 грн.

Разом матеріальні активи = 3260 грн.

Нематеріальні активи: . без змін

Разом активи – 3260 грн.

Всі інші витрати зростуть за рахунок амортизаційних відрахувань на експлуатацію комп'ютера для блогера та витрат на комунальні послуги.

Амортизація основних засобів у вигляді комп'ютерної техніки становить 2 роки. Так, як комп'ютерна техніка відноситься до 4 групи амортизації. Розмір амортизації складе:

$3260 * 0,5 = 1630$ грн.

Разом витрати на амортизаційні відрахування складуть 1630 грн.

Інші витрати, до них відносяться:

- витрати на телефоні розмови з клієнтами 948 грн. ;
 - одноразова плата за реєстрацію доменного імя – 80 грн.;
 - закупівля хостинга на рік – 360 грн.;
 - плата за розроблення програми у вигляді відсотків від проданих турпакетів – 2455,8 грн.;
 - премія за великий відсоток продажу туристичного продукту – 250 грн.;
 - одноразова премія за ініціативність і креативність підходів до розроблення виробничої програми турів – 1300 грн.;
 - надання бонусів менеджеру, який відправив більше шести туристичних груп в розмірі 3% від загальної виручки туроператора – 2445 грн.;
 - Витрати на амортизаційні відрахування складуть 1630 грн.
- Разом інші витрати складуть $9469,8$ грн. = 9,469 тис. грн..

Разом адміністративні витрати зростуть на:

$16739+3260+9469,8 = 29467,8$ грн. = 29,467 тис. грн.

Економія(втрата) коштів на збутових витратах:

- витрати на пакувальні матеріали та ремонт тари – без змін;
- оплата праці на комісійні продавцям – без змін;
- інші витрати – без змін.

Економія (втрата) коштів на інших операційних витратах:

- витрати на дослідження та розробки – без змін;
- собівартість реалізованої валюти – без змін.

Усі понесені вище витрати здійснювались суто з інтересів керівництва компанії, тому дані витрати слід віднести до адміністративних витрат.

Підсумовуючи вище наведене, витрати на впровадження заходів щодо розроблення стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП» складуть 29,467 тис. грн.

Для того щоб визначити величину зміни рентабельності власного капіталу туроператора при впровадженні комплексного заходу потрібно розрахувати інші показники економічної діяльності підприємства.

Таким чином з вище наведених даних за рахунок розроблення заходів очікується мінімальний зріст доходу (виручки) від реалізації продукції на 200000 тис грн.

Дану суму розподіляється між трьома запропонованими заходами, отже виручка від створення інтернет-блогу ТОВ «ДЖОІН АП» складатиме 100 тис. грн., тому що на основі отриманої інформації складатиметься програма автобусного туру, дохід від таких турів становитиме приблизно 100 тис. грн..., так як вартість таких турів складає близько 5000 грн, а орієнтовна кількість людей, які скористаються даним туром приблизно становитиме 50 людей.

Виручка, яку принесе другий захід приблизно складатиме 50 тис. грн., а саме на основі залучення клієнтів до процесу формування стратегії управління ТОВ «ДЖОІН АП» було розроблено тури для пенсіонерів у Моршин, приблизна вартість яких на території України 3000 грн, а орієнтовна кількість пенсіонерів, які скористаються такою пропозицією складатиме приблизно 50 людей, так як

бажаючих поїхати в такий тур є більше ніж достатньо.

Виручка, яку отримає ТОВ «ДЖОІН АП» від збільшення матеріального стимулювання менеджерів з туризму становитиме 50 тис. грн., тому що результати роботи менеджерів можуть бути різними, залежно від складених виробничих програм. Отже надання бонусів та знижок менеджерам дозволить збільшити кількість проданих турів та удосконалив асортимент пропонованих послуг, що в підсумку і збільшить виручку туроператора на 50 тис. грн.

Отже, запропонована стратегія, яка базуватиметься на поглибленні комунікації між менеджерами компанії, клієнтами та власне керівництву дозволить збільшити виручку ТОВ «ДЖОІН АП» на 200 тис. грн за рахунок розробки рентабельний турів, які користуватимуться попитом у населення України.

Висновки до третього розділу

В третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення управління в ТОВ «ДЖОІН АП» та формування стратегії управління на основі поглиблення комунікацій із клієнтами та власними працівниками.

Визначено, що розроблена стратегія управління базуватиметься на комплексному залучення працівників, клієнтів, результати реалізації якої мають позитивно вплинути на діяльність компанії. Як наслідок оновленої стратегії управління запропоновано розробити тур «Містична Волинь», який передбачає подорож замками Волині та Тур для осіб з рівнем достатку нижче середнього та СПА-тур Переродження в Закарпаття для людей, який мають середній рівень доходу. Адже саме для цих верств населення в компанії не розроблені тури, що було визначено в процесі анкетування та проведення опитувань постачальників та клієнтів ТОВ «ДЖОІН АП».

Проаналізувавши відповідні клієнтів ТОВ «ДЖОІН АП» визначено, що компанія практично не пропонує недорогі та доступні тури для пенсіонерів та власне немає елітних турів, які теж користуються попитом в Україні.

Отже, запропонована стратегія, яка базуватиметься на поглибленні комунікації між менеджерами компанії, клієнтами та керівництвом дозволить збільшити виручку ТОВ «ДЖОІН АП» на 200 тис. грн за рахунок розробки рентабельних турів, які користуватимуться попитом у споживачів.

ВИСНОВКИ

При написання кваліфікаційної роботи магістра була досліджена тема удосконалення менеджменту міжнародної туристичної діяльності на прикладі української компанії та виконано всі поставлені завдання.

В першому розділі було визначено теоретичні основи менеджменту міжнародної туристичної організації.

Управління у туризмі має низку особливостей, зумовлених специфічними властивостями послуг, що надаються туристичними організаціями. Як інтегрований вид діяльності, туризм включає активність суб'єктів різного рівня і може бути націлений на досягнення різних результатів. Питання організації ефективної взаємодії між учасниками повинні перебувати у центрі уваги всіх суб'єктів управління туризмом, зацікавлених у координуванні своїх дій та реалізації спільних програм розвитку галузі. Отож, процес управління підприємством туристичної індустрії є сукупністю цілеспрямованих дій керівника та апарату управління за узгодженням спільної діяльності людей для досягнення цілей організації

Згідно прогнозів, збитки туристичної галузі зростатимуть, проте туристичний бізнес так само незламний як і Україна. Туроператори та туристичні агентства знаходять сотні різних варіантів як бути корисними для держави не тільки в плані туризму. Більшість туристичних компаній перекваліфікувались на волонтерські організації та допомагає ТПО та ЗСУ. Вітчизняний туристичний бізнес хоч і постраждав від війни, проте не зупинився та продовжує працювати на нашу країну сплачуючи податки та допомагаючи нашим військовим та тимчасово переміщеним особам.

В другому розділі проведено аналіз менеджменту ТОВ «ДЖОІН АП!».

Визначено, що ТОВ «Джоін АП!» - багатопрофільний український туроператор. Туристичну компанію було засновано 2009 року як профільний оператор по ОАЕ, Таїланду та Домініканській республіці. На сьогоднішній день займає провідні позиції на ринку, входячи в двійку найбільш успішних та

популярних туристичних компаній України. Основною метою за для якої створено ТОВ «ДЖОІН АП!» являється збільшення асортименту пропонованих послуг на ринку, організація якісного і надійного обслуговування клієнтів, та загальне задоволення попиту на туристичний продукт.

Досліджено, що у ТОВ «ДЖОІН АП!» упродовж періоду 2021-2023 рр. спостерігаємо збільшення збитку, так як не оговтавшись від пандемії Коронавірусу, компанія отримала нові збитки від повномасштабного вторгнення, які є критичними для компанії. Отже, проаналізувавши фінансовий стан ТОВ «ДЖОІН АП!», можна стверджувати, що компанії потрібно вдосконалюватись, адже цілком можливо погіршення ситуації, адже сума нерозподіленого збитку у компанії зростає.

Отже, слід відмітити, що саме від працівників компанії залежить обсяг прибутку, який вона отримує та від їхнього бажання продавати тури та шукати клієнтів залежить ріст та фінансовий стан ТОВ «ДЖОІН АП!», саме тому так важливо розробити інноваційну систему менеджменту, яка б стимулювала працівників працювати на досягнення цілей туристичної компанії. Проаналізувавши ефективність менеджменту, слід вважати його задовільним та керівництву ТОВ «ДЖОІН АП!» доцільно розглянути можливість переведення працівників в онлайн-режим та надання їм більших бонусів за продажі турів, що власне стимулюватиме їхню діяльність.

В третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення управління в ТОВ «ДЖОІН АП» та формування стратегії управління на основі поглиблення комунікацій із клієнтами та власними працівниками.

Визначено, що розроблена стратегія управління базуватиметься на комплексному залучення працівників, клієнтів, результати реалізації якої мають позитивно вплинути на діяльність компанії. Як наслідок оновленої стратегії управління запропоновано розробити тур «Містична Волинь», який передбачає подорож замками Волині та Тур для осіб з рівнем достатку нижче середнього та СПА-тур Переродження в Закарпаття для людей, який мають середній рівень доходу. Адже саме для цих верств населення в компанії не розроблені тури, що

було визначено в процесі анкетування та проведення опитувань постачальників та клієнтів ТОВ «ДЖОІН АП».

Проаналізувавши відповідні клієнтів ТОВ «ДЖОІН АП» визначено, що компанія практично не пропонує недорогі та доступні тури для пенсіонерів та власне немає елітних турів, які теж користуються попитом в Україні.

Запропонована стратегія, яка базуватиметься на поглибленні комунікації між менеджерами компанії, клієнтами та керівництвом дозволить збільшити виручку ТОВ «ДЖОІН АП» на 200 тис. грн за рахунок розробки рентабельних турів, які користуватимуться попитом у споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Організація готельно-ресторанної справи : рекомендаційний показник літератури уклад. А. А. Ястремська ; за ред. О. О. Цокало. - Миколаїв : МНАУ, 2022. - 92 с.
2. Січка І. І. Головні міжнародні логістичні компанії у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 14-18.
3. Чайка Т. Ю. Оптимізація системи показників матеріальних потоків у готельно-ресторанному бізнесі: логістичний аспект. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Сер. : Економічні науки. 2020. № 11(2). С. 9-13.
4. Антошкова Н. А. Клієнтоорієнтований сервіс як пріоритетний споживчий запит споживачів підприємства ресторанного господарства у ХХІ столітті. Вісник Хмельницького національного університету. Сер. : Економічні науки. 2019. № 6(1). С. 14-18.
5. Бізнес-етика в індустрії гостинності : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня "Бакалавр" спеціальності 241 "Готельно-ресторанна справа" денної форми навчання / уклад.: Я. Е. Андрющенко, Т. Я. Іваненко. Миколаїв : МНАУ, 2021. 140 с.
6. Давидова О., Сисоєва С. Організація гостинності та крос-культурні особливості в сфері послуг. Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика : зб. тез доп. ІІ Всеукр. наук.-практ. конф. мол. учених, асп. і студ. (м. Львів, 19 трав. 2022 р.). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. С. 61-64.
7. Великочий В.С., Дутчак О.І., Шикеринець В.В. Міжнародний туризм: навчальний посібник. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. ІваноФранківськ: Видавець Кушнір Г. М., 2015. 254с.
8. Конарівська О. Б., Яковишина М. С., Гордійчук А.О. Сутність і значення інноваційної стратегії туристичного бізнесу для розвитку регіонів країни. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Сер. Економічні науки. Рівне : НУВГП, 2021. Вип.4 (96). С.49-58

9. Конарівська О. Б., Яковишина М. С. Туризм як інструмент розвитку територіальних громад Рівненщини. Адміністративно-територіальні та економічно-просторові кордони регіонів : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. КНЕУ, 19-20 березня 2020 р. Київ : КНЕУ, 2020. С. 537-540.
10. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту : навч. посіб. Київ, 2004. 288 с.
11. Богатирьова Г. А., Ніколайчук О. А., Романуха О. М., Снігур К. В. Організація туристичної діяльності: методика та практика : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 159 с
12. Король О.Д. Міжнародні туристичні потоки: суспільно-географічні аспекти формування та геопросторовий розподіл: монографія. Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Чернів. нац. ун-т, 2018. 511 с.
13. Global and regional tourism performance (2023). URL: <https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance> (дата звернення 10.11.2024)
14. Красовський С.О. Міжнародний туризм як чинник крос-культурної комунікації: автореф. дис. канд. культурології : 26.00.01. Київ. нац. ун-т культури і мистецтв. Київ, 2019. 19 с.
15. Уварова Г.Ш. Міжнародний туризм: сучасні тенденції і перспективи розвитку. Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики: матеріали міжнародної науково-практичної конференції у 5-ти т. Київ : НАУ, 2020. Т. IV. С. 136–143
16. Кіш Г. Сучасні туристичні тенденції в постпандемічний період. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2021. № 7. С. 27–33.
17. Кукліна Т.С., Цвілій С.М., Журавльова С.М. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. Підприємництво та інновації. Випуск 23, 2022. С. 12-15.

18. A number of hotel chains that have not left the Russian market have been identified (2024) <https://boycottrussianhotels.com/en/all-articles/article-radisson-louvre-accor-work-in-russia> (дата звернення 10.11.2024)
19. Офіційний сайт «Державна прикордонна служба Україна» (2022). Державні сайти України URL: <https://dpsu.gov.ua/> (дата звернення 12.11.2024)
20. Бартошук, О.В. (2011). Еволюційні погляди на розвиток туристичної діяльності. Вісник Хмельницького національного університету, вип. 5, Том 2, стор. 286–291. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/eko_n/2011_5_2/286-291.pdf (дата звернення 12.11.2024)
21. Туризм природного кольору: 2017 – Міжнародний рік сталого туризму в ім'я розвитку: Методичні та бібліографічні матеріали / Упоряд. В. Смієкалова; вид. С.О. Андрус; Департамент культури та туризму. Харків, 2017. 46 с.
22. Тарасова В. В., Нестерчук І. К., Ковалевська І. М., Осіпчук А. С. Географія туризму: Екологічний туризм: підручник. Житомир, 2021. 252 с.
23. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури». URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>. (дата звернення 12.11.2024)
24. Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців за видами економічної діяльності. URL: https://ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2022/fop_kved/arh_kzf_kved_22.htm (дата звернення 14.11.2024)
25. Турзбір в Україні за перші чотири місяці 2022 року зріс на 65%. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turzbir-v-ukrayini-za-pershi-chotiri-misyaci-2022-roku-zris-na-65> (дата звернення 14.11.2024)
26. Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalization of services. In Information and communication technologies in tourism 2015, pp. 377- 389.

27. Kong, W. (2023). Innovation and Technology Application in Tourism Management. *Journal of Innovation and Development*, 4(2). <https://dx.doi.org/10.54097/jid.v4i2.12085> (дата звернення 14.11.2024)
28. Dobrianska, N., Chernousova, S., & Salenko, L. (2023). Innovation as a Tool for Making Management Decisions in the Tourism and Hospitality Industry Regarding Optimization and Modernization at the International Level. *European Journal*, 4(2023).
29. Гринько П.Л. Методологія управління інноваційним розвитком бізнесу в умовах цифрової економіки: дис. д.е.н. Харків: ХДУХТ, 2020.
30. Лисюк, Т., Ройко, Л., Білецький, Ю. (2023). Цифрові інноваційні технології у сфері туризму України. *Економіка та суспільство*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-36> (дата звернення 15.11.2024)
31. Join UP! (2024), URL: https://joinup.ua/tax_press/novosti/. (дата звернення 21.11.2024)
32. Інформація про підприємство https://clarity-project.info/edr/43051357#google_vignette (дата звернення 21.11.2024)
33. Дьяченко Р. В. Ресторанний сервіс: від задоволення утилітарно-прагматичних – до культурно-дозвіллевих потреб. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2021. № 2. С. 37-41.
34. Фінансова звітність компанії <https://clarity-project.info/edr/43051357/finances> (дата звернення 22.11.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність за 2023 рік			
2023 рік 2022 рік 2021 рік			
Дата звіту	31.07.2024		
Період	2023 рік, 12 міс		
Бухгалтер	Личак Ірина Миколаївна		
КАТОТТГ	UA800000000000210193		
Кількість працівників	11		
Фінансова звітність малого підприємства			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0.00	462.30
первісна вартість	1001		466.20
накопичена амортизація	1002		Бер.90
Основні засоби:	1010	0.00	1 670.60
первісна вартість	1011		2 529.50
знос	1012		858.90
Усього за розділом I	1095	0.00	2 132.90
II. Оборотні активи	1100		150.20
Запаси:			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		30.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		256.50
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	32.30	657 814.80
Г роші та їх еквіваленти	1165	78.00	6 086.10
Витрати майбутніх періодів	1170		3 163.90
Інші оборотні активи	1190		84.90
Усього за розділом II	1195	110.30	667 587.00
Баланс	1300	110.30	669 719.90
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1.00	1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	14.20	-55 193.40
Усього за розділом I	1495	15.20	-55 192.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		226.60
товари, роботи, послуги	1615		1 373.50
розрахунками з бюджетом	1620	0.30	342.10
розрахунками зі страхування	1625	0.40	345.20

розрахунками з оплати праці	1630	Січ.40	1 416.60
Інші поточні зобов'язання	1690	93.00	721 208.30
Усього за розділом III	1695	95.10	724 685.70
Баланс	1900	110.30	669 719.90
Звіт про фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	9 852.40	
Інші операційні доходи	2120	4 601.90	
Інші операційні витрати	2180	71 064.10	
Інші доходи	2240	2 138.00	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 592.30	0.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	71 064.10	0.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-54 471.80	0.00
Податок на прибуток	2300	735.80	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-55 207.60	0.00

Фінансова звітність за 2022 рік			
2023 рік 2022 рік 2021 рік			
Дата звіту	24.02.2023		
Період	2022 рік, 12 міс		
КАТОТТГ	UA80000000000210193		
Кількість працівників	1		
Фінансова звітність мікропідприємства			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	Січ.60	0.00
первісна вартість	1011	2.00	
знос	1012	0.40	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	Січ.60	0.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	0.00	
Поточна дебіторська заборгованість	1155	32.90	32.40
Г роші та їх еквіваленти	1165	114.10	78.00
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	147.00	110.40
Баланс	1300	148.60	110.40
Пасив			

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	1.00	1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	50.90	14.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	51.90	15.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	0.00	
розрахунками з бюджетом	1620	0.20	0.30
розрахунками зі страхування	1625	0.20	0.40
розрахунками з оплати праці	1630	0.70	Січ.40
Інші поточні зобов'язання	1690	95.60	93.10
Усього за розділом III	1695	96.70	95.20
Баланс	1900	148.60	110.40
Звіт про фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		15.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0.00
Інші доходи	2160		0.00
Інші витрати	2165	36.70	184.50
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	0.00	15.20
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	36.70	184.50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-36.70	-169.30
Податок на прибуток	2300		Тра.70
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-36.70	-175.00

Фінансова звітність за 2021 рік			
2023 рік 2022 рік 2021 рік			
Дата звіту	18.02.2022		
Період	2021 рік, 12 міс		
КАТОТТГ	UA80000000000210193		
Кількість працівників	2		

Фінансова звітність мікропідприємства			
Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	Січ.80	Січ.60
первісна вартість	1011	2.00	2.00
знос	1012	0.20	0.40
Усього за розділом I	1095	Січ.80	Січ.60
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 174.00	32.90
Гроші та їх еквіваленти	1165	201.40	114.10
Усього за розділом II	1195	1 375.40	147.00
Баланс	1300	1 377.20	148.60
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	1.00	1.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	225.90	50.90
Усього за розділом I	1495	226.90	51.90
розрахунками з бюджетом	1620	0.10	0.20
розрахунками зі страхування	1625	0.10	0.20
розрахунками з оплати праці	1630	0.50	0.70
Інші поточні зобов'язання	1690	1 149.60	95.60
Усього за розділом III	1695	1 150.30	96.70
Баланс	1900	1 377.20	148.60
Звіт про фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15.20	242.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		0.00
Інші доходи	2160		0.00
Інші витрати	2165	184.50	97.20
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	15.20	242.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	184.50	97.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-169.30	144.80
Податок на прибуток	2300	Тра.70	20.30
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-175.00	124.50

Анкета дослідження потреб клієнтів ТОВ «ДЖОІН АП!»

Шановний респондент! Просимо Вас відповісти на декілька запитань з приводу ваших потреб та очікувань від ТОВ «ДЖОІН АП!». Просимо Вас щиро відповісти на поставлені запитання. Дякуємо!

1. Ваш вік:

- ✓ менше 18 років,
- ✓ від 18 до 30 років,
- ✓ від 30 до 40 років,
- ✓ від 40 до 50 років,
- ✓ понад 50 років.

2. Скільки грошей на рік в середньому Ви витрачаєте на подорожі?

- ✓ понад 35000 грн,
- ✓ від 25000 до 35000 грн,
- ✓ від 10000 до 25000 грн,
- ✓ від 5000 до 10000 грн,
- ✓ нижче 5000 грн,

3. Чи ви коли небуть погрожували з ТОВ «ДЖОІН АП!»?

- ✓ та і часто,
- ✓ Так, але іноді,
- ✓ Подорожував (ла),
- ✓ не подорожував (ла), але чув про компанію
- ✓ взагалі не чув про компанію.

4. Який туристичний напрямок для Вас є найбільш актуальним?

- ✓ Відпочинок в Україні,
- ✓ Відпочинок закордоном,
- ✓ Змішаний тип відпочинку,
- ✓ Ваша відповідь

5. Який вид туризму для вас є найбільш прийнятними?

- ✓ Активний
- ✓ Релігійний
- ✓ Культурний
- ✓ Рекреаційний
- ✓ Ваша відповідь

7. Якими способом Ви замовляєте тур?

- ✓ Особисто в офісі
- ✓ За онлайн-каталогом на сайті туристичної компанії
- ✓ По телефону
- ✓ Я отримав подорож у подарунок
- ✓ Ваша відповідь

8. Якому способу подорожування Ви надаєте перевагу?

- ✓ Автобус
- ✓ Літак
- ✓ Власний транспорт
- ✓ Ваша відповідь

9. Як зазвичай Ви купляєте тури?

- ✓ Планує заздалегідь
- ✓ Замовляю в останню хвилину
- ✓ Надаю перевагу гарячим турам
- ✓ Ваша відповідь

10. В основному вас цікавлять такі тури?

- ✓ Сімейні
- ✓ Індивідуальні
- ✓ В кількості 2-х чоловік
- ✓ Ваша відповідь

11. На що в першу чергу Ви звертаєте увагу при покупці туру?

- ✓ Ціну
- ✓ Місцевість/країну
- ✓ Рекомендацію туроператора
- ✓ Ваша відповідь

12. Чи є для Вас важливою репутація туристичної компанії?

- ✓ Так
- ✓ Важлива, але не головна у виборі
- ✓ Не важлива
- ✓ Ваша відповідь

13. Скільки разів на рік Ви відпочиваєте

- ✓ 1
- ✓ 2
- ✓ Жодного
- ✓ Ваша відповідь

14. В якій країні ви в основному відпочиваєте?

- ✓ Україна
- ✓ Туреччина
- ✓ Країни Європи
- ✓ Ваша відповідь

15. Як Ви оцінюєте роботу ТОВ «ДЖОІН АП!»?

- ✓ Цікаві тури та кваліфікований персонал
- ✓ Тури організовано на вищому рівні
- ✓ Потребує вдосконалення сервіс
- ✓ Не задоволений (на) роботою компанії

16. Що потрібно змінити в діяльності ТОВ «ДЖОІН АП!»??

Ваша відповідь _____

Дякуємо Вам за увагу до нашої анкети і за участь в дослідженні.