

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри к.е.н., доцент
Давиденко І.В. ()
« » _____ 202_ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 242 «Туризм»
за освітньою програмою «Економіка та організація туристичної
діяльності»

на тему: **«ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА
ПРИКЛАДІ ТУРОПЕРАТОРА «КОМРАС УКРАЇНА»)»**

Виконавець:

студент факультету міжнародної економіки
Загубелюк Єлізавета Юріївна _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник:

ст. викладач _____
(науковий ступінь, вчене звання)
Павлоцький Володимир Якович _____
(прізвище, ім'я, по батькові) /підпис/

Одеса 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність та показники ефективності діяльності туристичного підприємства	5
1.2. Фактори, що впливають на ефективність функціонування туристичного підприємства	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КОМРАС УКРАЇНА»	20
2.1. Загальна характеристика туроператора «Компас Україна»	20
2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності туроператора «Компас Україна»	25
2.3. Аналіз проблем та перешкод в ефективному функціонуванні туроператора «Компас Україна»	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРОПЕРАТОРА «КОМРАС УКРАЇНА»	41
3.1. Розробка заходів щодо оптимізації внутрішніх бізнес-процесів туроператора «Компас Україна»	41
3.2. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів підвищення ефективності функціонування туроператора «Компас Україна»	45
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

ВСТУП

Актуальність теми. Туристична галузь є однією з найбільш динамічних та перспективних сфер світової економіки. В Україні туризм також має значний потенціал для розвитку, адже країна володіє унікальними природними, історико-культурними та рекреаційними ресурсами. Проте, ефективне функціонування туристичних підприємств в сучасних умовах вимагає постійного вдосконалення їх діяльності, пошуку нових шляхів підвищення конкурентоспроможності та адаптації до мінливого ринкового середовища. Особливо гостро ця проблема постає в умовах економічної та політичної нестабільності, спричиненої війною з росією.

Питання ефективності діяльності туристичних підприємств знайшли своє відображення у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Кальченко О.М., Нашкерської М.М., Миськів А.А., Фурсіної І.А., Хоми М.М., Жуковської О.А. та інших. Вони досліджували різні аспекти оцінки ефективності функціонування туристичних компаній, пропонували методичні підходи до її аналізу та шляхи підвищення результативності бізнесу. Водночас, динамічність розвитку туристичної індустрії та виклики, з якими стикаються українські туроператори в сучасних умовах, вимагають постійного оновлення та адаптації наукових розробок до практичних потреб галузі.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад ефективності функціонування туристичного підприємства, проведенні аналізу ефективності діяльності туроператора «Компас Україна» та розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації його внутрішніх бізнес-процесів для підвищення результативності та конкурентоспроможності в умовах кризи.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні **завдання:**

1. Розкрити сутність та показники ефективності діяльності туристичного підприємства;

2. Ідентифікувати фактори, що впливають на ефективність функціонування туристичних компаній;
3. Провести аналіз фінансово-економічних показників діяльності туроператора «Компас Україна»;
4. Здійснити оцінку проблем та перешкод в ефективному функціонуванні досліджуваного підприємства;
5. Запропонувати заходи щодо оптимізації внутрішніх бізнес-процесів туроператора «Компас Україна»;
6. Розрахувати економічну ефективність запропонованих ініціатив.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення ефективності функціонування туристичного підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності діяльності туроператора «Компас Україна».

У процесі написання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних **методів дослідження**: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний аналіз, економіко-статистичні методи (табличний, графічний, групування), SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи експертної діагностики (порівняння, оцінювання) тощо.

Інформаційну базу дослідження склали наукові публікації вітчизняних та зарубіжних учених з питань ефективності діяльності туристичних підприємств, нормативно-правові акти України, що регулюють туристичну галузь, дані фінансової звітності ТОВ «Компас Україна», аналітичні матеріали профільних інституцій та організацій, результати власних досліджень автора.

Практична значущість роботи полягає в тому, що її результати та рекомендації можуть бути використані в діяльності ТОВ «Компас Україна» для підвищення ефективності функціонування компанії, покращення фінансових результатів та зміцнення конкурентних позицій на ринку туристичних послуг України в умовах кризи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та показники ефективності діяльності туристичного підприємства

В умовах сучасної ринкової економіки оцінка ефективності функціонування підприємства, його окремих підрозділів і напрямків діяльності є необхідною передумовою для забезпечення конкурентних переваг на ринку. Універсальність концепції ефективності дозволяє застосовувати її до будь-яких підприємств, незалежно від їх розміру та сфери діяльності. Варто відзначити, що діяльність господарюючого суб'єкта може бути орієнтована не лише на отримання прибутку, а й на досягнення інших цілей, зокрема певного соціального ефекту. По суті, ефективність досягнення будь-якої мети, незалежно від її характеру, може бути оцінена з використанням відповідних критеріїв та показників.

Ефективність, будучи комплексним економічним поняттям, відображає виробничі взаємозв'язки, пов'язані з оптимізацією сукупних витрат матеріальних і трудових ресурсів для досягнення бажаного позитивного результату. Іншими словами, ефективність можна визначити як співвідношення між отриманим ефектом (результатом) та обсягом ресурсів або витрат, задіяних для його досягнення. На мікрорівні, тобто на рівні окремого суб'єкта господарювання, ефективність відображає взаємозв'язок між розміром досягнутого результату діяльності та кількістю інвестованих або залучених у виробничий процес ресурсів.

Саме в такому контексті поняття ефективності застосовується для обґрунтування управлінських рішень та проведення різноманітних аналітичних оцінок. Таким чином, підвищення ефективності може бути досягнуто або шляхом використання меншої кількості ресурсів для отримання аналогічного результату, або шляхом збільшення обсягів виробництва при незмінній

кількості залучених ресурсів, чи навіть шляхом одночасного нарощування випуску продукції при відносному зменшенні обсягу використовуваних ресурсів.

Під час оцінювання результатів діяльності підприємств, в тому числі і туристичного спрямування, виділяють три основні аспекти ефективності (рис. 1.1).

Економічна ефективність

- ступінь використання матеріальних, фінансово-трудових та інформаційних ресурсів;
- виробництво продукції/послуг відповідної вартості при мінімальних (оптимальних) витратах;
- міра витрат на досягнення поставлених цілей

Організаційна ефективність

- якість побудови суб'єкта господарювання;
- якість системи управління;
- наслідки організаційних змін;
- процес прийняття управлінських рішень

Соціальна ефективність

- відповідність витрат та соціальних результатів від діяльності підприємства цілям і соціальним інтересам суспільства;
- формування корпоративного духу та позитивного психологічного клімату в колективі;
- відчуття причетності до цілей організації;
- впевненість у соціальній захищеності;
- результат впливу економічних заходів на формування способу життя людини

Рис. 1.1. Види ефективності діяльності підприємств

Джерело: [1, с. 255]

Для суб'єктів туристичної індустрії ефективність означає рівень використання наявних ресурсів упродовж визначеного часового проміжку з метою створення та реалізації оптимального обсягу високоякісних туристичних послуг (продуктів), які б відповідали запитам і потребам як вітчизняних, так і іноземних туристів, при цьому забезпечуючи мінімізацію витрат.

Концепцію ефективності функціонування підприємств туристичної сфери можна розглядати у двох аспектах:

1. Спроможність надавати певний спектр туристичних послуг, оптимізуючи при цьому витрати;
2. Здатність формувати оптимальний комплекс послуг, який би відповідав структурі індивідуального споживання клієнта [2, с. 58].

Серед зазначених видів ефективності (рис. 1.1) ключовою вважається саме економічна ефективність, яку можна трактувати як результат фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання, що покриває всі витрати на її здійснення та містить чистий прибуток, призначений для розвитку бізнесу. У загальному розумінні ж, економічну ефективність розглядають у контексті одержання максимуму можливих благ від наявних ресурсів. Водночас слід зазначити, що всі види ефективності є взаємопов'язаними та взаємообумовленими [3, с. 175].

Оцінка ефективності діяльності туристичних підприємств має вагоме значення в сучасних умовах динамічного ринкового середовища. Вона дає можливість визначити рівень результативності використання наявних ресурсів для реалізації стратегічних і тактичних завдань. Аналіз ключових показників ефективності дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони в роботі компанії, що є важливою інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Керівництво туристичного підприємства, володіючи достовірними даними про результати діяльності, має змогу коригувати стратегію розвитку, оптимізувати структуру витрат, вдосконалювати бізнес-процеси з метою підвищення

Крім того, регулярний моніторинг ефективності функціонування туристичного підприємства дає можливість вчасно реагувати на негативні тенденції та запобігати розвитку кризових явищ. Погіршення ключових показників є сигналом для менеджменту про необхідність вжиття відповідних заходів для стабілізації ситуації та недопущення подальшого зниження

ефективності роботи компанії. конкурентоспроможності та зміцнення ринкових позицій.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до оцінки ефективності діяльності туристичних підприємств

Автор	Підходи
Кальченко О.М.	оцінка ефективності проводиться за допомогою комплексного індикатора, який відображає результативність інноваційно-інвестиційної активності суб'єкта туристичного бізнесу. Він охоплює показники виробничої, фінансової, маркетингової та організаційно-управлінської сфер діяльності компанії.
Нашкерська М.М.	оцінка функціонування туристичної фірми проводиться за кількома векторами: операційний аналіз, аналіз ресурсного потенціалу, аналіз ліквідності та фінансової стабільності, аналіз ділової активності, аналіз прибутковості. У рамках зазначених категорій дослідник виокремлює низку показників, що характеризують стан туристичного підприємства
Миськів А.А., Фурсіна І.А.	оцінка проводиться, базуючись на вивченні статистичних даних, які найбільш притаманні для оцінки ефективності роботи туристичних компаній
Хома М.М., Жуковська О.А.	оцінювання за допомогою математичної моделі для аналізу та прогнозування діяльності туристичного підприємства з урахуванням зовнішніх інвестиційних надходжень. Ця модель дає змогу дослідити динаміку розвитку та проаналізувати різноманітні стратегії поведінки туристичної фірми на ринку

Джерело: [4, с. 155; 5, с. 170; 6, с. 76; 7, с. 594]

Аналізуючи таблицю 1.1, можна сказати, що всі автори сходяться на думці про необхідність комплексного аналізу різних аспектів функціонування туристичних компаній. Так, Кальченко О.М. пропонує використовувати інтегральний індикатор, що охоплює показники виробничої, фінансової, маркетингової та організаційно-управлінської сфер діяльності. Подібним чином Нашкерська М.М. виділяє низку векторів аналізу, включаючи операційний, ресурсний, фінансовий та інші аспекти.

Більшість дослідників зосереджуються на використанні кількісних показників, таких як статистичні дані та фінансові коефіцієнти, для оцінки ефективності туристичних фірм. Наприклад, Миськів А.А. та Фурсіна І.А. базують свій підхід на аналізі релевантних статистичних показників. Водночас, є і певні відмінності в запропонованих підходах. Зокрема, Хома М.М. та Жуковська О.А. пропонують використовувати математичне моделювання для прогнозування розвитку туристичних підприємств з урахуванням зовнішніх інвестицій. Цей підхід вирізняється серед інших своєю орієнтацією на перспективний аналіз та врахуванням впливу інвестиційної діяльності на ефективність функціонування компаній.

Основною метою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, включаючи туристичні компанії, є отримання прибутку як фінансового результату діяльності. Прибуток являє собою ту частину доходу, яку підприємство отримує після покриття витрат на всі види активності (виробничу, комерційну, маркетингову). Він розглядається як позитивний підсумок діяльності фірми та обчислюється як різниця між фінансовими надходженнями та собівартістю послуг чи товарів, що виробляються та реалізуються.

Прибуток виступає ключовим індикатором результативності та ефективності функціонування компанії, відображаючи перевищення доходів від реалізації послуг над витратами основних ресурсів. Зазвичай, прибуток використовується у подальшій діяльності підприємства, спрямовуючись на розвиток матеріально-технічної бази, поточне інвестування та фінансування. Головним завданням компанії є забезпечення стабільного зростання прибутку або його фіксація та підтримка на встановленому рівні [8, с. 255].

Оптимальним результатом функціонування туристичної компанії є підвищення результативності роботи всіх її структурних одиниць (підрозділів), що загалом позитивно відображається на ефективності діяльності всього підприємства. Проблематика підвищення ефективності функціонування суб'єкта туристичної індустрії полягає в тому, щоб досягати максимально

можливого прибутку або збільшення обсягу наданих послуг на кожну одиницю витрат. Таким чином, ключовим макроекономічним критерієм ефективності діяльності туристичної фірми виступає зростання продуктивності суспільної праці. Формування збалансованої системи індикаторів, що забезпечує комплексний моніторинг функціонування туристичного підприємства, дає змогу прогнозувати і запобігати виникненню проблем, органічно поєднуючи стратегічне та оперативне управління [9, с. 146].

Для оцінки ефективності використання ресурсів відносно понесених витрат у процесі господарювання туристичної компанії застосовуються показники рентабельності (прибутковості). Підприємство вважається рентабельним, якщо сума доходів від реалізації туристичних послуг є достатньою для покриття витрат та генерування прибутку. Рентабельність відображає доходність, прибутковість та загалом фінансову результативність господарської активності. Іншими словами, рентабельність можна розглядати як комплексний індикатор, що з різних боків характеризує діяльність туристичних фірм за певний часовий проміжок [10, с. 101; 11, с. 42].

Комплексну оцінку ступеня ефективності господарювання туристичної компанії забезпечують показники рентабельності основного та власного капіталу, а їх зростання в часовій перспективі вважається позитивним трендом.

Таким чином, індикатори рентабельності, поєднуючи результативність поточної активності (чистий або інший вид прибутку) з наявними (використаними) господарськими засобами або фінансовими ресурсами, характеризують ефективність всієї бізнес-діяльності.

Представимо основні показники, за якими оцінюють рентабельність туристичного підприємства на рис. 1.2.

До специфічних індикаторів оцінки ефективності функціонування туристичних компаній варто зарахувати:

1. Масштаб обслуговування туристів – показник, що визначається розрахунковим шляхом і враховує чисельність осіб, які взяли участь у подорожах. Він відображає рівень охоплення населення туристичними

послугами. Обчислюється шляхом сумування кількості туристів, прийнятих на обслуговування на певну дату;

2. Обсяг обслуговування – якісний індикатор, що вимірюється в людино-днях, і визначається чисельністю осіб, прийнятих на обслуговування, та фактичною тривалістю обслуговування кожного індивіда. Тривалість обслуговування визначається терміном надання послуг туристам у календарних днях, зазначених у путівці (ваучері);

Масштаб обслуговування екскурсантів – кількісний показник, що дорівнює чисельності учасників екскурсії, можна також обчислити кількість екскурсій і середній показник їх відвідуваності [10, с. 105].

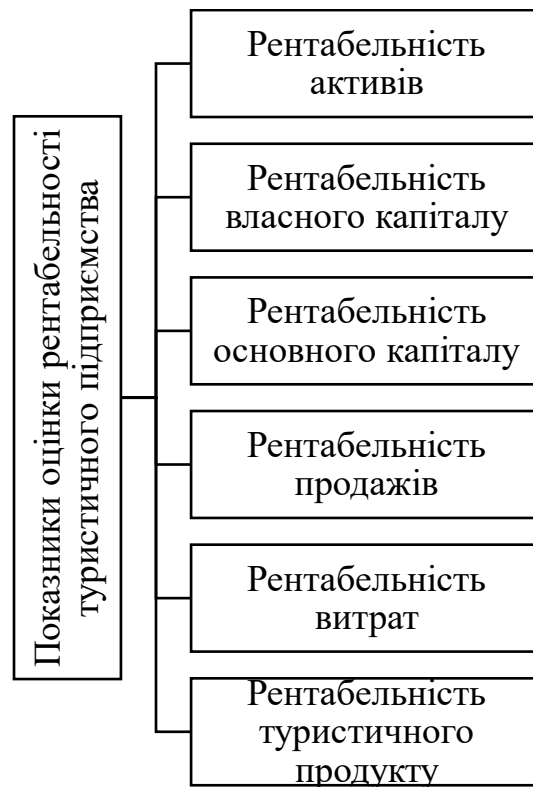


Рис. 1.2. Основні показники рентабельності при оцінці ефективності функціонування туристичного підприємства

Джерело: [10, с. 101; 11, с. 42; 12, с. 133;]

Отже, ефективність діяльності туристичного підприємства є комплексним поняттям, що відображає результативність його функціонування та ступінь досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів. Ключовими індикаторами ефективності туристичної компанії є прибуток, рентабельність, масштаб і обсяг обслуговування туристів та

екскурсантів. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє своєчасно виявляти проблеми, вдосконалювати бізнес-процеси та забезпечувати стабільний розвиток фірми на ринку туристичних послуг. Водночас, на ефективність функціонування туристичного підприємства впливає низка факторів, які будуть детальніше розглянуті в наступному пункті.

1.2. Фактори, що впливають на ефективність функціонування туристичного підприємства

Ефективність функціонування туристичного підприємства залежить від численних факторів, які можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на його діяльність. Розуміння та врахування впливу різноманітних чинників на результати роботи туристичного підприємства є важливою передумовою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності його діяльності в умовах мінливого ринкового середовища.

Ефективність роботи туристичних компаній та галузі загалом залежить від різноманітних факторів, які можна класифікувати як статичні та динамічні, а також зовнішні та внутрішні [13, с. 105]. Значущість всеохоплюючої систематизації чинників впливу на функціонування компанії полягає в можливості її застосування для створення імітаційних моделей бізнес-процесів. Це дозволяє здійснювати всебічний аналіз потенційних резервів оптимізації внутрішніх процесів підприємства, спрямований на зростання результативності його діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку.

До основних статичних чинників належать природно-кліматичні умови, географічне розташування та культурно-історична спадщина, значення яких залишається незмінним. Людина адаптує ці фактори для задоволення туристичних потреб, роблячи їх придатними для використання. Завдяки високому рівню розвитку цих чинників, регіони зі сприятливим кліматом, мальовничим рельєфом, цілющими джерелами та багатою культурною й історичною спадщиною стали провідними у наданні туристичних послуг.

Динамічні чинники включають соціально-економічні умови, політичну ситуацію, матеріально-технічну базу та демографічні тенденції. Рівень розвитку туристичного ринку залежить від досконалості інфраструктури, забезпеченості трудовими ресурсами, наявності матеріально-технічних засобів, фінансових можливостей та загального економічного стану [14, с. 65].

Для забезпечення успішної діяльності туристичних компаній у сучасному контексті, слід брати до уваги низку факторів макросередовища, які можна згрупувати за різними категоріями. Ці фактори охоплюють економічні умови, політико-правове середовище, соціальні аспекти, історико-культурну спадщину, природні ресурси, демографічну ситуацію та науково-технічний прогрес.

1. Економічні чинники: темпи інфляції, рівень зайнятості та безробіття, розмір заробітної платні, стабільність національної валюти, інвестиції в розвиток матеріально-технічної бази туризму.
2. Політико-правові чинники: митні тарифи, податкова система, закони та нормативні акти уряду, політична стабільність.
3. Соціальні чинники: соціальна стратифікація населення, скорочення тривалості робочого дня, збільшення тривалості оплачуваних відпусток.
4. Історико-культурні чинники: історичні, архітектурні пам'ятки, музеї, галереї, виставкові зали, заклади відпочинку.
5. Природні чинники: природні, кліматичні, ландшафтні, рельєфні особливості, флора, фауна, рівень забруднення водних та атмосферних об'єктів, робота очисних споруд.
6. Демографічні чинники: урбанізація, вікова структура, чисельність населення, статевая структура, щільність населення.
7. Науково-технічні чинники: рівень науки та техніки, впровадження новинок техніки та винаходів у туристичний продукт, інноваційна технологія просування туристичного продукту.

8. Врахування чинників макросередовища дозволяє туристичним підприємствам адаптуватися до змін, розробляти ефективні стратегії розвитку та підвищувати конкурентоспроможність [15, с. 48].

Аналіз та моніторинг чинників макросередовища є необхідною умовою для забезпечення ефективності функціонування туристичних підприємств.

Також виділяють і таку класифікацію факторів, що впливають на ефективність діяльності туристичних підприємств (рис. 1.3).

Керовані	• якість задіяних ресурсів; • способи застосування ресурсів
Некеровані	• умови застосування ресурсів
Внутрішні	• цілі; • організаційна структура; • організаційна культура
Відомі	• поведінка персоналу; • ресурсна база; • імідж компанії
Невідомі	• поведінка конкурентів; • споживацький попит; • відмови технічних засобів; • поведінка споживачів

Рис. 1.3. Фактори впливу на ефективність діяльності підприємств туристичного комплексу

Джерело: [16, с. 81]

Ефективність функціонування туристичної компанії та взаємодії між різними учасниками ринку значною мірою залежить від наявності та якості відповідної інфраструктури. Інфраструктура туристичного ринку включає в себе низку ключових елементів, без яких неможливо уявити сучасну індустрію подорожей та відпочинку.

По-перше, це місця розміщення туристів, до яких належать готелі, мотелі, хостели, апартаменти, кемпінги та інші види колективного житла. Ці заклади забезпечують комфортне перебування мандрівників під час їхньої подорожі.

По-друге, важливу роль відіграють заклади громадського харчування, такі як ресторани, кафе, бари, їдальні та бістро. Вони пропонують туристам різноманітні кулінарні опції, від традиційної місцевої кухні до міжнародних страв.

По-третє, не менш важливими є транспортні компанії, що обслуговують туристів. Вони надають в оренду автомобілі, велосипеди, мотоцикли, моторолери та електросамокати, а також послуги перевезення з власним водієм (наприклад, автомобілі або рикші). Це дозволяє туристам вільно пересуватися та досліджувати місцевість.

По-четверте, туристична інфраструктура включає об'єкти пізнавального, оздоровчого, релігійного, спортивного, культурно-історичного та розважального призначення. Це можуть бути музеї, галереї, храми, парки, аквапарки, стадіони тощо. Ці об'єкти створюють додаткову цінність для туристів та урізноманітнюють їхній відпочинок.

По-п'яте, не можна оминати увагою підприємства або приватних підприємців, що надають послуги гідів, перекладачів та екскурсководів. Вони допомагають туристам глибше зануритися в місцеву культуру, історію та традиції, а також подолати мовний бар'єр [17, с. 121].

Таким чином, наявність розвиненої та збалансованої інфраструктури є запорукою успішного функціонування туристичного ринку та задоволення потреб сучасних мандрівників. Кожен елемент цієї інфраструктури відіграє свою унікальну роль у створенні незабутнього туристичного досвіду.

Функціонування компаній у сфері туризму супроводжується певними труднощами, зумовленими специфікою оцінювання якості туристичних послуг споживачами. На відміну від матеріальних товарів, сприйняття якості туристичного продукту має суб'єктивний характер і перебуває під впливом низки різноманітних чинників [18, с. 228].

Серед факторів, що визначають індивідуальне ставлення клієнта до якості отриманих туристичних послуг, можна виділити кілька ключових груп. Загальноекономічні умови, такі як рівень доходів населення та стан економіки в цілому, суттєво впливають на очікування та вимоги споживачів. Культурні особливості, традиції та цінності також відіграють значну роль у формуванні уявлень про якість сервісу.

Крім того, психологічні аспекти, зокрема особистісні риси, емоційний стан та попередній досвід, можуть суттєво позначитися на сприйнятті якості туристичних послуг. Соціально-демографічні характеристики, такі як вік, стать, рівень освіти та соціальний статус, теж не можна ігнорувати при аналізі суб'єктивної оцінки споживачів.

Нарешті, особистісно-поведінкові фактори, зокрема індивідуальні преференції, стиль життя та мотивація, значною мірою визначають очікування клієнтів від туристичного продукту та їхнє задоволення отриманими послугами.

Таким чином, суб'єктивність оцінки якості туристичних послуг та множинність факторів впливу на неї створюють додаткові виклики для підприємств туристичної індустрії у їхньому прагненні забезпечити високий рівень задоволеності клієнтів.

Розглянемо основні інструменти дослідження факторів, що впливають на ефективність функціонування підприємств туристичної галузі. Основним та більш використовуваним інструментом для дослідження зовнішніх факторів, що впливають на ефективність функціонування туристичного підприємства, є PEST-аналіз.

PEST-аналіз – це потужний аналітичний метод стратегічного управління, який дозволяє комплексно дослідити зовнішні умови функціонування та чинники впливу на розвиток туристичної індустрії в Україні як керованої системи. Ця управлінська технологія надає можливість діагностувати поточний стан зовнішнього оточення, визначати його вплив на роботу та розвиток керованого об'єкта, виявляти тренди та закономірності змін. У процесі

реалізації PEST-аналізу досліджуються економічні, технологічні, соціально-культурні та політичні фактори зовнішнього середовища. Якщо розмежовувати зовнішнє середовище на макро- та мікрорівень, то PEST-аналіз фокусується саме на макрорівні [19, с. 241].

Головною ціллю PEST-аналізу є здійснення моніторингу трансформацій макросередовища за чотирма ключовими векторами та ідентифікація тенденцій, явищ і процесів, що знаходяться поза контролем галузі, проте мають суттєвий вплив на ухвалення управлінських рішень. У цьому контексті дослідження політичного фактору зовнішнього середовища має на меті передусім сформулювати чітке розуміння намірів органів державної влади щодо суспільного розвитку та інструментарію реалізації державної політики. Вивчення економічної компоненти зовнішнього оточення дозволяє усвідомити механізми формування та розподілу економічних ресурсів на загальнодержавному рівні. Аналіз соціального чинника спрямований на осмислення та оцінку впливу на поступ туристичної індустрії таких суспільних феноменів, як відношення населення до роботи і якості життя, мобільність громадян, споживча активність. Розгляд технологічного фактору уможливорює передбачення перспектив, пов'язаних із науково-технічним прогресом, своєчасну переорієнтацію на виробництво та збут технологічно передової продукції, а також прогнозування моменту відмови від застарілих технологій [20, с. 72].

Для оцінки внутрішнього середовища найбільш популярним методом є SWOT-аналіз. SWOT – це аббревіатура від англійських слів Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). [21, с. 79].

Сильні сторони – це внутрішні чинники, які позитивно впливають на діяльність організації та дають їй переваги над конкурентами. Для туристичного підприємства це можуть бути, наприклад, унікальні туристичні продукти, висококваліфікований персонал, зручне розташування, налагоджені партнерські зв'язки тощо.

Слабкі сторони – це внутрішні чинники, які негативно впливають на діяльність підприємства та послаблюють його позиції на ринку. Це можуть бути застаріле обладнання, брак фінансових ресурсів, недоліки в управлінні, низький рівень сервісу тощо.

Можливості – це чинники зовнішнього середовища, використання яких створює переваги для підприємства на ринку. Для туристичної фірми це можуть бути вихід на нові ринки, запровадження нових технологій, можливості розширення асортименту послуг тощо.

Загрози – це чинники зовнішнього середовища, які можуть потенційно погіршити становище підприємства на ринку. До них відносяться посилення конкуренції, несприятливі демографічні зміни, економічний спад, несприятливі зміни курсів валют та інші [22, с. 111].

SWOT-аналіз дозволяє систематизувати всю наявну інформацію і приймати зважені рішення, які стосуються розвитку бізнесу. Правильно складений SWOT-аналіз туристичного підприємства дозволить структурувати наявні дані про фірму і ринок, оцінити позиції фірми, її конкурентоспроможність, і на основі цього сформулювати оптимальну маркетингову і управлінську стратегію.

Висновок до 1 розділу

Отже, ефективність діяльності туристичного підприємства є комплексним поняттям, що відображає результативність його функціонування та ступінь досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів. Ключовими індикаторами ефективності туристичної компанії є прибуток, рентабельність, масштаб і обсяг обслуговування туристів та екскурсантів. Регулярний моніторинг цих показників дозволяє своєчасно виявляти проблеми, вдосконалювати бізнес-процеси та забезпечувати стабільний розвиток фірми на ринку туристичних послуг.

Водночас, на ефективність функціонування туристичного підприємства впливає низка факторів, які можна класифікувати як статичні та динамічні, а

також зовнішні та внутрішні. До основних статичних чинників належать природно-кліматичні умови, географічне розташування та культурно-історична спадщина. Динамічні чинники включають соціально-економічні умови, політичну ситуацію, матеріально-технічну базу та демографічні тенденції. Фактори макросередовища охоплюють економічні умови, політико-правове середовище, соціальні аспекти, історико-культурну спадщину, природні ресурси, демографічну ситуацію та науково-технічний прогрес.

Ефективність функціонування туристичної компанії та взаємодії між різними учасниками ринку значною мірою залежить від наявності та якості відповідної інфраструктури, яка включає місця розміщення туристів, заклади громадського харчування, транспортні компанії, об'єкти пізнавального, оздоровчого, релігійного, спортивного, культурно-історичного та розважального призначення, а також підприємства або приватних підприємців, що надають послуги гідів, перекладачів та екскурсоводів.

Функціонування компаній у сфері туризму супроводжується певними труднощами, зумовленими специфікою оцінювання якості туристичних послуг споживачами, на яке впливають загальноекономічні умови, культурні особливості, психологічні аспекти, соціально-демографічні характеристики та особистісно-поведінкові фактори.

Для дослідження факторів, що впливають на ефективність функціонування підприємств туристичної галузі, використовуються такі інструменти як PEST-аналіз для зовнішніх факторів та SWOT-аналіз для внутрішнього середовища. PEST-аналіз дозволяє комплексно дослідити зовнішні умови функціонування та чинники впливу на розвиток туристичної індустрії, тоді як SWOT-аналіз допомагає систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та загрози, та приймати зважені рішення щодо розвитку бізнесу.

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «КОМПАС УКРАЇНА»**

2.1. Загальна характеристика туроператора «Kompas Україна»

Kompas Travel – це відносно молода туристична компанія в Україні, яка розпочала свою діяльність у 2019 році. Вона утворилася шляхом злиття двох потужних гравців туристичного ринку: українського туроператора GTO Travel та казахстанського гіганта Kompas Touroperator.

GTO Travel, один із засновників Kompas Travel, був заснований ще в 2004 році. Протягом багатьох років компанія набувала досвіду, створювала унікальні туристичні продукти та розвивала мережу агентів. Завдяки наполегливій праці та високій якості послуг, GTO Travel здобув довіру клієнтів та міцні позиції на ринку.

Kompas Travel має розгалужену мережу офіційних представництв у найбільших містах України, таких як Дніпро, Львів та Одеса. Крім того, компанія співпрацює з численними туристичними агентствами по всій країні, що дозволяє швидко та ефективно реалізовувати туристичні продукти. Завдяки злагодженій роботі та широкому охопленню ринку, Kompas Travel забезпечує якісний сервіс та задовольняє потреби навіть найвибагливіших клієнтів [23]. Основна юридична інформація про компанію представлена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Юридичний паспорт туроператора ТОВ «Kompas Україна»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю Компас Україна
Код ЄДРПОУ	42963918
Дата реєстрації	19.04.2019 (5 років)
Розмір статутного капіталу	250 000 грн
Організаційно-правова форма	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
Контактна інформація	Україна, 04210, Київ, пр-т Володимира Івасюка 53б +38 044 333-67-89 +38 067 007-67-89

Джерело: [24]

Відповідно до КВЕД основним видом діяльності туроператора є:

- 79.12 Діяльність туристичних операторів.

Додатковими видами діяльності за КВЕД також є:

- 79.11 Діяльність туристичних агентств;
- 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність [25].

Туроператор Компас наразі пропонує своїм клієнтам відпочинок у понад 60 країнах світу, забезпечуючи незабутні враження та високий рівень сервісу. З моменту заснування компанії, її послугами скористалися вже близько 100 тисяч задоволених мандрівників, що є беззаперечним доказом якості та затребуваності туристичного продукту, створеного фахівцями Компасу. Бренд, який здобув широке визнання та популярність, дбає про комфорт та безпеку туристів на кожному етапі подорожі. Перельоти здійснюються на сучасних чартерних літаках провідних авіакомпаній, а екскурсійні програми та трансфери до готелів забезпечуються досвідченими професіоналами туристичної галузі. Головною метою туроператора Компас є створення ідеальних умов для подорожей по всьому світу, впроваджуючи інноваційні технології та підходи в туристичній індустрії.

Турагентство Компас має значний досвід в організації комплексних турів, зокрема, на популярні пляжні курорти Європи та Азії. Завдяки співпраці з провідними авіаперевізниками світового рівня, туристи мають можливість швидко та комфортно дістатися до омріяних місць відпочинку. Особливою популярністю серед клієнтів Компасу користуються чартерні програми до Туреччини та Єгипту, які пропонують оптимальне співвідношення ціни та якості. Крім того, компанія реалізує численні туристичні маршрути з використанням блоків місць на регулярних рейсах до таких країн, як Греція, Болгарія, Іспанія, Об'єднані Арабські Емірати, Шрі-Ланка, Таїланд та Домініканська Республіка, що дозволяє задовольнити різноманітні потреби та побажання мандрівників.

Основними напрямками роботи туроперату є: Малайзія, Шрі-Ланка, Індія, Єгипет, Мальдіви, Китай (о. Хайнань), Туреччина, Іспанія, Греція, Хорватія, Чорногорія, Індонезія (о. Балі), ОАЕ, Таїланд, В'єтнам, Фінляндія, Болгарія, Італія, Кіпр (турецька частина). У кожній із зазначених країн є перевірені часом якісні партнери (приймаючі сторони) [26].

Все організовано на вищому рівні. Контроль якості присутній на всіх етапах. З огляду на хороші контракти з закордонними партнерами, пошук турів Компас Україна може пропонувати найнижчі ціни на путівки, не поступаючись при цьому в сервісі.

Активний відпочинок, насичена екскурсійна програма і затишні готелі на морі, дозволяє розглядати пропозиції всім категоріям туристів. А гарячі тури Компас Тревел націлені оптимізувати сімейний бюджет на канікули з дітьми.

Гарячі путівки дозволяють економити, але не поступаються за якістю. Складаються зі стандартного набору послуг, включаючи:

- авіапереліт;
- проживання в готелі з харчуванням;
- медичну страховку;
- трансфер.

При цьому вартість відпочинку з туроператором Компас залишається дешевою і вигідною для кожного мандрівника.

На додаток пакетним турпутівкам, оператор пропонує продукт за індивідуальним маршрутом з ретельним підбором комфортних стиковок по авіаперельотам, проживання в готелях і додаткових послуг, що зроблять канікули насиченими та яскравими.

ТОВ «Компас Україна» має добре структуровану та ефективну організаційну структуру (рис. 2.1), яка дозволяє компанії успішно функціонувати на ринку туристичних послуг. Кожен відділ виконує свої специфічні функції, забезпечуючи злагоджену роботу всієї компанії та високий рівень обслуговування клієнтів.

Відділ по роботі з агентами є ключовою ланкою в структурі ТОВ «Компас Україна». Цей відділ відповідає за налагодження та підтримку партнерських відносин з туристичними агентствами по всій країні. Співробітники відділу постійно комунікують з агентами, надають їм актуальну інформацію про туристичні продукти, спеціальні пропозиції та умови співпраці. Вони також організовують навчання та семінари для агентів, щоб підвищувати їхню кваліфікацію та знання продуктів компанії. Куратори, які є частиною цього відділу, закріплені за певними регіонами або групами агентств. Вони здійснюють персональний супровід агентів, допомагають у вирішенні питань та проблем, що виникають у процесі роботи.

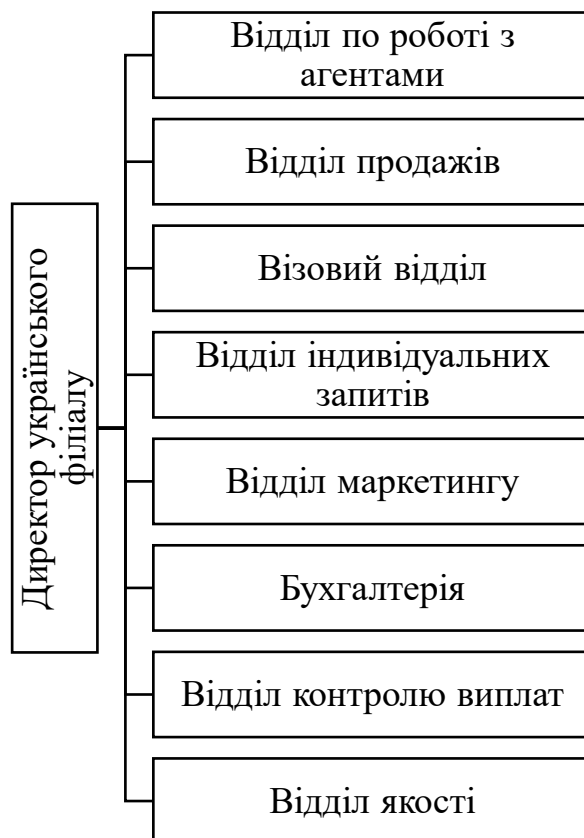


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Компас Україна»

Джерело: [27]

Відділ продажів є фронт-офісом компанії, який безпосередньо взаємодіє з клієнтами. Менеджери з продажу консультують клієнтів щодо туристичних напрямків, готелів, транспорту та інших послуг. Вони допомагають підібрати оптимальний варіант туру, враховуючи побажання та бюджет клієнта. Співробітники відділу також оформлюють замовлення, договори та інші

необхідні документи. Вони супроводжують клієнта на всіх етапах – від вибору туру до повернення з подорожі.

Візовий відділ надає послуги з оформлення віз для туристів. Співробітники відділу консультують клієнтів щодо візових вимог різних країн, допомагають у підготовці необхідних документів та анкет. Вони перевіряють правильність заповнення документів, подають їх до відповідних консульств та відстежують процес розгляду заявок. Відділ також інформує клієнтів про статус їхніх візових заявок та забезпечує своєчасне отримання віз.

Відділ індивідуальних запитів спеціалізується на створенні персоналізованих турів для клієнтів зі специфічними потребами та побажаннями. Менеджери цього відділу працюють з клієнтами, які шукають ексклюзивні або нестандартні подорожі. Вони детально вивчають запити клієнтів, розробляють індивідуальні маршрути, підбирають унікальні місця розміщення та активності. Цей відділ забезпечує високий рівень персоналізації та уваги до деталей, щоб задовольнити найвибагливіших клієнтів.

Маркетинговий відділ відіграє важливу роль у просуванні туристичних продуктів ТОВ «Компас Україна» на ринку. Співробітники відділу розробляють маркетингові стратегії, проводять дослідження ринку та аналізують потреби споживачів. Вони створюють рекламні кампанії, готують промоційні матеріали та керують соціальними мережами компанії. Маркетинговий відділ також організовує участь компанії у виставках, конференціях та інших галузевих заходах.

Бухгалтерія є невід'ємною частиною структури ТОВ «Компас Україна». Бухгалтери ведуть фінансовий облік компанії, готують фінансову звітність та забезпечують дотримання податкового законодавства. Вони контролюють фінансові потоки, здійснюють розрахунки з партнерами та постачальниками, нараховують заробітну плату співробітникам. Бухгалтерія також співпрацює з іншими відділами компанії, надаючи їм необхідну фінансову інформацію та консультації.

Відділ контролю оплат стежить за своєчасністю та повнотою надходження коштів від клієнтів та партнерів. Співробітники цього відділу контролюють оплати за замовлені тури, виставляють рахунки та нагадування клієнтам. Вони також перевіряють надходження коштів на рахунки компанії та співпрацюють з бухгалтерією для звірки платежів. Відділ контролю оплат забезпечує стабільний фінансовий стан компанії та мінімізує ризики неплатежів.

Відділ якості відповідає за підтримку високих стандартів обслуговування клієнтів. Співробітники цього відділу здійснюють моніторинг якості наданих послуг, збирають та аналізують відгуки клієнтів. Вони опрацьовують скарги та рекламации, шукають шляхи вирішення проблемних ситуацій. Відділ якості також розробляє та впроваджує стандарти обслуговування, проводить навчання персоналу та контролює дотримання встановлених процедур.

Загалом, у ТОВ «Компас Україна» працює 93 висококваліфікованих співробітники, які забезпечують ефективну роботу компанії. Кожен відділ має чітко визначені функції та обов'язки, а співробітники тісно співпрацюють між собою для досягнення спільної мети – надання якісних туристичних послуг та задоволення потреб клієнтів. Завдяки злагодженій роботі всіх відділів, ТОВ «Компас Україна» успішно розвивається та зміцнює свої позиції на ринку туристичних послуг України.

2.2. Оцінка фінансово-економічних показників діяльності туроператора «Компас Україна»

Фінансово-економічний аналіз є ключовим інструментом для оцінки ефективності діяльності будь-якого підприємства, в тому числі і туристичного. Він дозволяє визначити наскільки успішно компанія генерує прибуток, управляє витратами та використовує наявні ресурси.

Дослідження динаміки фінансово-економічних показників дасть змогу визначити тенденції розвитку компанії, ідентифікувати потенційні проблеми та оцінити загальну ефективність її функціонування на ринку туристичних послуг

України. Результати аналізу стануть основою для розробки рекомендацій щодо підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій «Komras Україна» в майбутньому.

Розглянемо основні економічні показники діяльності аналізованого туроператора ТОВ «Komras Україна» в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності туроператора ТОВ «Komras Україна», 2019-2023 рр., тис. грн

Показники	2019	2020	2021	2022	2023
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 481	8 178	39 167,40	8 246,30	3 978,40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	0	0	128 042,80	77 738,30	0
Інші операційні витрати	33 352	69 573	0	0	41 424,30
Чистий прибуток	-21 881	-57 669	-43 626,60	-50 053,80	-33 901,90

Джерело: [28-30]

Проаналізувавши основні економічні показники діяльності туроператора ТОВ «Komras Україна» за період з 2019 по 2023 роки, можна зробити кілька важливих висновків. Перш за все, варто звернути увагу на динаміку чистого доходу від реалізації послуг. У 2019 році, коли компанія тільки розпочала свою діяльність, цей показник становив 3 481 тис. грн. У 2020 році спостерігалось суттєве зростання до 8 178 тис. грн, що свідчить про активний розвиток бізнесу та завоювання ринкових позицій. Однак, у 2021 році відбулося різке збільшення чистого доходу до 39 167,40 тис. грн, що більш ніж у 4 рази перевищує результат попереднього року. Це може бути пов'язано з відновленням туристичної активності після пандемії COVID-19 та ефективними маркетинговими зусиллями компанії. Проте, вже у 2022 році чистий дохід знову знизився до 8 246,30 тис. грн, а в 2023 році впав до 3 978,40 тис. грн, що лише на 14% більше за показник 2019 року. Така нестабільна динаміка доходів може вказувати на вразливість бізнесу до зовнішніх факторів та необхідність диверсифікації послуг.

Щодо собівартості реалізованих послуг, то тут спостерігається аномальна ситуація. У 2019-2020 роках компанія взагалі не відображала собівартість, що є нетиповим для туристичного бізнесу. У 2021 році собівартість становила 128 042,80 тис. грн, що перевищує чистий дохід більш ніж втричі та свідчить про збитковість основної діяльності. У 2022 році собівартість знизилася до 77 738,30 тис. грн, але все ще в 9 разів перевищувала чистий дохід. А в 2023 році собівартість знову впала до нуля, що викликає питання щодо коректності обліку витрат. Такі стрибки собівартості на фоні мінливих доходів можуть бути ознакою нестабільності бізнес-моделі та проблем з управлінням витратами.

Інші операційні витрати компанії також демонструють незвичну поведінку. У перші два роки вони становили 33 352 тис. грн та 69 573 тис. грн відповідно, що в десятки разів перевищувало чистий дохід. Це може свідчити про наявність значних невиробничих витрат або неефективне використання ресурсів. У 2021-2022 роках інші операційні витрати взагалі були відсутні, що також є нетиповим для туристичного бізнесу, де завжди наявні витрати на маркетинг, оренду офісів тощо. А в 2023 році вони знову з'явилися і становили 41 424,30 тис. грн, що більш ніж в 10 разів перевищує чистий дохід того ж року.

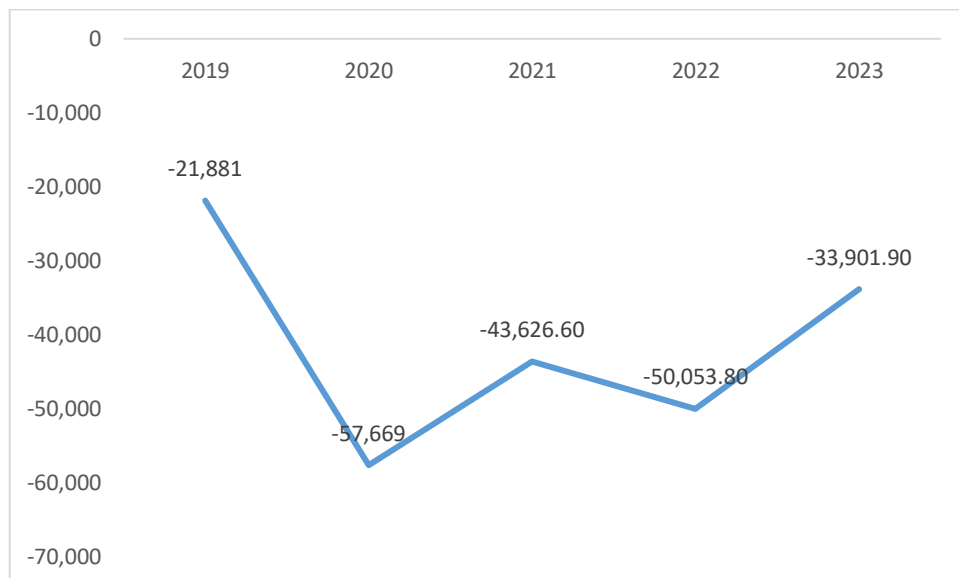


Рис. 2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Компас Україна», 2019-2023
рр., тис. грн

Джерело: [28-30]

Чистий прибуток ТОВ «Компас Україна» (рис. 2.2) за весь аналізований період був від'ємним. Найбільший збиток у розмірі 57 669 тис. грн компанія отримала у 2020 році, що може бути пов'язано з глобальним скороченням туристичних потоків через пандемію. У 2021-2023 роках збитки дещо скоротилися, але все ще залишалися на високому рівні – від 33 до 50 млн грн щороку. Це вказує на серйозні проблеми з прибутковістю бізнесу та ставить під сумнів його довгострокову життєздатність.

Підсумовуючи, можна констатувати, що фінансово-економічні показники ТОВ «Компас Україна» за 2019-2023 роки є незадовільними. Компанія демонструє нестабільність доходів, збитковість основної діяльності, аномальну поведінку собівартості та інших операційних витрат, а також хронічну збитковість. Все це свідчить про наявність серйозних проблем в бізнес-моделі та управлінні компанією. Для забезпечення виживання та розвитку в довгостроковій перспективі ТОВ «Компас Україна» потребує ретельного аналізу причин такого стану та розробки і впровадження антикризової програми, спрямованої на оптимізацію витрат, підвищення ефективності операційної діяльності та пошук нових джерел доходів.

Проаналізуємо динаміку активів та пасивів ТОВ «Компас Україна» в табл. 2.3. та 2.4. Дослідження активів і пасивів ТОВ «Компас Україна» дасть змогу комплексно оцінити фінансово-майновий стан підприємства та сформулювати пропозиції щодо підвищення ефективності його функціонування.

Таблиця 2.3

Аналіз активів ТОВ «Компас Україна», 2019-2023 рр., тис. грн

Активи	2019	2020	2021	2022	2023
<i>I. Необоротні активи</i>	449	469	781,8	847,3	760,9
Основні засоби:	449	469	781,8	847,3	760,9
первісна вартість	650	848	1705,7	2125,8	2456
знос	201	379	923,9	1278,5	1695,1
<i>II. Оборотні активи</i>	340625	249877	480234	793623,1	824207,4
Запаси	24	49	309,5	1,1	1
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31865	53250	83432	5329,9	6939,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	116	12	1	120,7	90,2

Інша поточна дебіторська заборгованість	297894	190609	389694,4	775539	812295,6
Гроші та їх еквіваленти	10858	5670	5342	11159,4	4727,3
Витрати майбутніх періодів	9	9	1,4	0	0
Інші оборотні активи	129	275	1453,7	1473	153,6

Джерело: [28-30]

Необоротні активи компанії протягом аналізованого періоду мали тенденцію до зростання. Зокрема, вартість основних засобів збільшилася з 449 тис. грн у 2019 році до 760,9 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про те, що компанія інвестувала кошти в оновлення та розширення своєї матеріально-технічної бази. Однак, темпи зростання первісної вартості основних засобів випереджали темпи зростання їх залишкової вартості, що вказує на значний знос обладнання та необхідність його модернізації.

Оборотні активи ТОВ «Компас Україна» демонстрували стрімке зростання. Якщо у 2019 році їх вартість становила 340 625 тис. грн, то у 2023 році вона досягла 824 207,4 тис. грн, збільшившись більш ніж у 2,4 рази. Основним драйвером такого зростання стало збільшення іншої поточної дебіторської заборгованості, яка зросла з 297 894 тис. грн до 812 295,6 тис. грн за 5 років. Це може свідчити про надання компанією значних обсягів послуг з відстрочкою платежу, що є досить ризиковим в умовах нестабільного туристичного ринку.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги також мала тенденцію до зростання, але її обсяги були значно меншими порівняно з іншою поточною заборгованістю. Це може вказувати на те, що компанія працює переважно з постійними клієнтами та партнерами, які мають хорошу платіжну дисципліну.

Запаси компанії були незначними протягом усього періоду, що є типовим для туристичного бізнесу, де основним продуктом є послуги, а не матеріальні активи.

Грошові кошти та їх еквіваленти мали нестабільну динаміку. Найбільший обсяг грошових коштів спостерігався у 2019 році (10 858 тис. грн), після чого відбулося різке скорочення до 5 670 тис. грн у 2020 році, ймовірно, через вплив

пандемії COVID-19. Надалі ситуація дещо покращилася, але у 2023 році обсяг грошових коштів знову знизився до 4 727,3 тис. грн, що може свідчити про проблеми з ліквідністю та платоспроможністю компанії.

Таким чином, аналіз активів ТОВ «Компас Україна» показує, що компанія активно нарощувала свої оборотні активи, зокрема, за рахунок збільшення дебіторської заборгованості. Водночас, спостерігається значний знос основних засобів та нестабільна динаміка грошових коштів, що може створювати ризики для фінансової стійкості підприємства в довгостроковій перспективі. Для покращення ситуації компанії варто оптимізувати управління дебіторською заборгованістю, модернізувати матеріально-технічну базу та вжити заходів для підвищення ліквідності та платоспроможності.

Аналіз темпів приросту активів ТОВ «Компас Україна» за 2020-2023 роки (рис. 2.3) свідчить про нерівномірну динаміку.

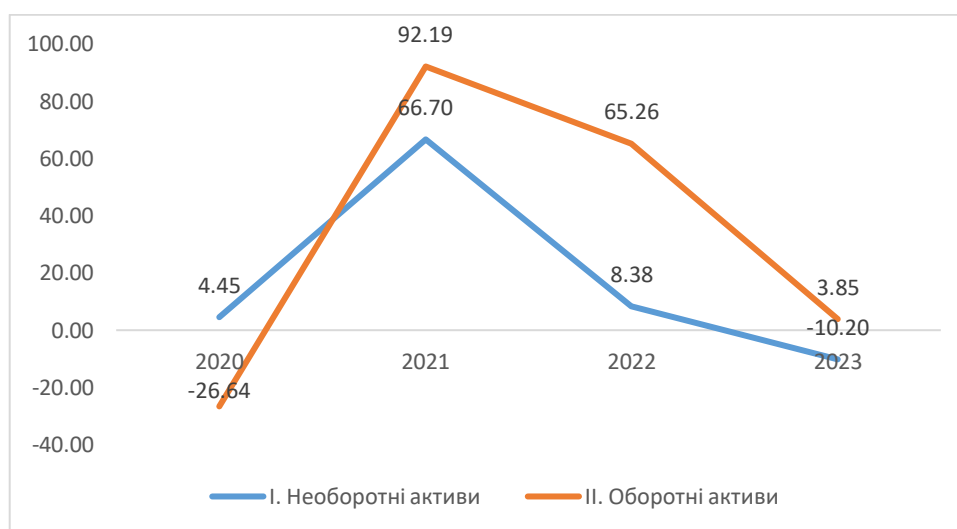


Рис. 2.3. Динаміка активів ТОВ «Компас Україна», 2019-2023 рр., %

Джерело: складено автором

Необоротні активи демонстрували коливання: після зростання на 66,7% у 2021 році, у 2022-2023 роках спостерігалось уповільнення та зниження приросту. Оборотні активи мали стрибкоподібну динаміку: у 2020 році відбулося падіння на 26,64%, а в 2021-2022 роках – стрімке зростання на 92,19% та 65,26% відповідно, після чого у 2023 році приріст знову суттєво знизився до 3,85%. Така нестабільність темпів приросту активів може вказувати на проблеми з ефективністю управління ресурсами компанії.

Власний капітал компанії протягом усього аналізованого періоду мав від'ємне значення і демонстрував тенденцію до подальшого зниження. Якщо у 2019 році розмір непокритого збитку становив 21 883 тис. грн, то у 2023 році він досяг критичного значення у 204 821,1 тис. грн. Це свідчить про глибоку кризу в діяльності підприємства та повну втрату власного капіталу. Від'ємний власний капітал є ознакою високого ризику банкрутства та втрати фінансової стійкості.

Таблиця 2.4

Аналіз пасивів ТОВ «Компас Україна», 2019-2023 рр., тис. грн

Пасиви	2019	2020	2021	2022	2023
<i>I. Власний капітал</i>	-21633	-79305	-122932,1	-172985,9	-204571,1
Зареєстрований капітал	250	250	250	250	250
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-21883	-79555	-123182	-173235,9	-204821,1
<i>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</i>	176	381	1479,6	3380,6	2781,1
<i>III. Поточні зобов'язання</i>	362531	329271	602468,3	964075,7	1026758
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	535	783	180,4	87,1	96
розрахунками з бюджетом	51	28	541,2	93,6	113,9
розрахунками зі страхування	56	32	467	103,6	129
розрахунками з оплати праці	210	120	1767,7	392,7	573,8
Інші поточні зобов'язання	361678	328305	592636	963398,7	1025845

Джерело: [28-30]

Зареєстрований капітал ТОВ «Компас Україна» залишався незмінним протягом 2019-2023 років і становив лише 250 тис. грн. Це дуже низький рівень статутного капіталу для компанії такого масштабу, що може обмежувати її можливості щодо залучення зовнішнього фінансування та інвестицій.

Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення мали тенденцію до зростання, збільшившись з 176 тис. грн у 2019 році до 2 781,1 тис. грн у 2023 році. Однак, їх частка у загальній структурі пасивів була незначною, що свідчить про те, що компанія майже не використовувала довгострокові джерела фінансування для свого розвитку.

Основним джерелом фінансування діяльності ТОВ «Компас Україна» були поточні зобов'язання, які зросли з 362 531 тис. грн у 2019 році до 1 026 758 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про високу залежність компанії від короткострокових запозичень та кредиторської заборгованості, що створює значні ризики для її ліквідності та платоспроможності.

У структурі поточних зобов'язань переважали інші поточні зобов'язання, які збільшилися з 361 678 тис. грн до 1 025 845 тис. грн за аналізований період. Без додаткової інформації про характер цих зобов'язань складно оцінити їх вплив на фінансовий стан компанії, але такий високий рівень може свідчити про наявність прихованих ризиків та проблем.

Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги мала нестабільну динаміку і загалом не відігравала суттєвої ролі у формуванні пасивів компанії. Це може вказувати на те, що ТОВ «Компас Україна» не мало проблем з розрахунками з постачальниками та підрядниками.

Заборгованість за розрахунками з бюджетом, страхування та оплати праці мала тенденцію до зростання, особливо у 2021-2023 роках. Це може свідчити про виникнення проблем з платоспроможністю компанії та накопичення боргів перед державними органами та працівниками.

Підсумовуючи, можна констатувати, що структура пасивів ТОВ «Компас Україна» є незадовільною та свідчить про глибоку фінансову кризу в діяльності компанії. Від'ємний власний капітал, домінування поточних зобов'язань та зростання непокритого збитку створюють високі ризики для подальшого функціонування підприємства. Для виходу з кризи компанії необхідно терміново розробити та реалізувати антикризову програму, спрямовану на оптимізацію структури капіталу, скорочення поточних зобов'язань, відновлення прибутковості та залучення довгострокових джерел фінансування.

Щодо темпів приросту пасивів (рис. 2.4), то тут також спостерігаються тривожні тенденції.

Власний капітал протягом усього періоду мав від'ємні значення, які до того ж зростали високими темпами: на 266,59% у 2020 році, на 55,01% у 2021

році та на 40,72% у 2022 році. Це свідчить про поглиблення кризи та втрату власних джерел фінансування. Довгострокові зобов'язання демонстрували нестабільну динаміку: після стрімкого зростання у 2020-2021 роках, у 2022 році приріст дещо уповільнився, а у 2023 році взагалі відбулося зниження на 17,73%.

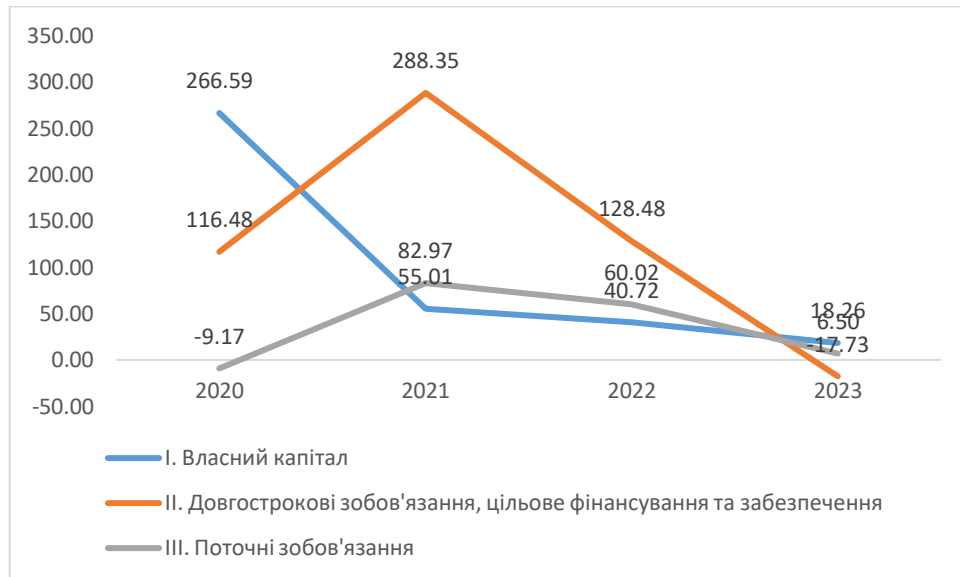


Рис. 2.4. Динаміка пасивів ТОВ «Компас Україна», 2019-2023 рр., %

Джерело: складено автором

Поточні зобов'язання зростали надвисокими темпами, особливо у 2021-2022 роках (на 82,97% та 60,02% відповідно), що вказує на критичну залежність компанії від короткострокових запозичень. Загалом, динаміка темпів приросту пасивів відображає поглиблення фінансової кризи в ТОВ «Компас Україна» та необхідність термінових заходів для її подолання.

Розраховані показники рентабельності ТОВ «Компас Україна» представлені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «Компас Україна», 2019-2023 рр., %

Показники	2020	2021	2022	2023
Рентабельність активів	-19,50	-11,93	-7,85	-4,21
Рентабельність власного капіталу	114,27	43,14	33,83	17,96
Рентабельність основного капіталу	-125,64	-69,76	-61,45	-42,16
Рентабельність продажів	-705,17	-111,38	-606,98	-852,15
Рентабельність витрат	82,89	34,07	64,39	81,84

Джерело: складено автором

Усі показники рентабельності протягом аналізованого періоду мали від'ємні значення, що свідчить про збитковість діяльності компанії. Це є вкрай негативним сигналом і вимагає термінових заходів для виправлення ситуації.

Рентабельність активів демонструє певну позитивну динаміку: від -19,5% у 2020 році до -4,21% у 2023 році. Це означає, що ефективність використання активів компанії дещо покращилася, але все ще залишається на дуже низькому рівні.

Рентабельність власного капіталу зменшилася з 114,27% у 2020 році до 17,96% у 2023 році. Такі високі від'ємні значення показника зумовлені значним накопиченим непокритим збитком, що «з'їдає» власний капітал.

Рентабельність основного капіталу також має від'ємні значення, але демонструє тенденцію до покращення: від -125,64% у 2020 році до -42,16% у 2023 році. Це свідчить про те, що ефективність використання основних засобів компанії дещо зросла, але все ще є незадовільною.

Рентабельність продажів залишається на катастрофічно низькому рівні та не демонструє стійкої позитивної динаміки. У 2023 році цей показник становив -852,15%, що означає колосальні збитки на кожную гривню реалізованих послуг.

Рентабельність витрат коливається в межах від 34,07% до 82,89%, що вказує на те, що компанія несе значні збитки відносно понесених витрат. Це свідчить про неефективність управління витратами та необхідність їх оптимізації.

Таким чином, аналіз показників рентабельності ТОВ «Компас Україна» за 2020-2023 роки відображає глибоку кризу в діяльності компанії, що характеризується хронічною збитковістю, неефективним використанням ресурсів та нераціональною структурою витрат. Незважаючи на певні ознаки покращення ситуації за окремими показниками, загальний фінансовий стан підприємства залишається вкрай незадовільним.

2.3. Аналіз проблем та перешкод в ефективному функціонуванні туроператора «Komras Україна»

В контексті вивчення ефективності функціонування туроператора «Komras Україна» важливим також є вивчення зовнішнього середовища. Для вирішення цього питання був використаний метод PEST-аналізу (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

PEST-аналіз

Політичні фактори	Економічні фактори
– Війна з росією та окупація частини територій негативно впливають на туристичну галузь України, обмежуючи можливості для внутрішнього туризму; – Більшість чоловіків є військовозобов'язаними і не можуть виїжджати за кордон, що звужує цільову аудиторію для міжнародного туризму; – Зміни у візовій політиці інших країн щодо громадян України у зв'язку з війною.	– Високий рівень інфляції та падіння платоспроможності населення зменшують попит на туристичні послуги; – Девальвація гривні робить закордонні подорожі дорожчими для українців; – Економічна невизначеність та зниження ділової активності негативно впливають на корпоративний сегмент туристичного ринку.
Соціальні фактори	Технологічні фактори
– Значна кількість біженців, які виїхали з України через війну, зменшує кількість потенційних клієнтів на внутрішньому ринку; – Зміна споживчих пріоритетів населення в умовах війни – люди більше зосереджені на задоволенні базових потреб; – Страх за особисту безпеку та невизначеність майбутнього знижують бажання людей подорожувати.	– Розвиток онлайн-технологій дозволяє туристичним компаніям частково компенсувати зниження офлайн-продажів; – Необхідність забезпечення безпечних умов подорожей в умовах війни потребує впровадження нових технологічних рішень (наприклад, додаткові заходи безпеки, відстеження ситуації в режимі реального часу); – Використання big data та штучного інтелекту для персоналізації турпродукту та підвищення ефективності маркетингу.

Джерело: складено автором

Проведений PEST-аналіз для туроператора ТОВ «Компас Україна» демонструє, що компанія функціонує в надзвичайно складних умовах, які сформувалися внаслідок війни з росією.

Політична нестабільність, окупація частини територій та обмеження на виїзд за кордон для більшості чоловіків суттєво звужують можливості для розвитку як внутрішнього, так і міжнародного туризму. Економічні фактори, такі як високий рівень інфляції, падіння платоспроможності населення та девальвація гривні, негативно впливають на попит на туристичні послуги та роблять закордонні подорожі менш доступними для українців.

Соціальні зміни, зокрема відтік населення з країни, зміна споживчих пріоритетів та страх за особисту безпеку, також не сприяють розвитку туристичного бізнесу.

Водночас, технологічні фактори, такі як розвиток онлайн-технологій, необхідність впровадження нових безпекових рішень та використання big data і штучного інтелекту, відкривають нові можливості для адаптації та трансформації діяльності туристичних компаній в умовах кризи.

Підсумовуючи, можна констатувати, що поточне зовнішнє середовище є вкрай несприятливим для ТОВ «Компас Україна» та вимагає від компанії гнучкості, інноваційності та стратегічного бачення для подолання існуючих викликів та забезпечення стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Для ідентифікації та систематизації проблем, які перешкоджають ефективному функціонуванню ТОВ «Компас Україна», також доцільно провести комплексний SWOT-аналіз діяльності компанії (табл. 2.7). Ця методика дозволяє не лише виявити слабкі сторони та загрози для бізнесу, але й визначити сильні сторони та потенційні можливості для розвитку.

Результати SWOT-аналізу стануть основою для розробки рекомендацій щодо усунення виявлених проблем та реалізації можливостей для підвищення ефективності функціонування ТОВ «Компас Україна». Це допоможе компанії не лише подолати поточну кризу, але й зміцнити конкурентні позиції на ринку туристичних послуг України в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Kompas Україна»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses):
– Широка географія діяльності – компанія пропонує тури до понад 60 країн світу; – Наявність досвідченого персоналу та ефективної організаційної структури; – Співпраця з надійними партнерами – авіакомпаніями, готелями, страховими компаніями тощо; – Диверсифікований продуктивний портфель – пакетні тури, індивідуальні тури, гарячі путівки тощо; – Позитивний імідж та впізнаваність бренду на ринку.	– Від'ємний власний капітал та високий рівень непокритого збитку; – Значна залежність від короткострокових запозичень та кредиторської заборгованості; – Збитковість основної діяльності та низькі показники рентабельності; – Неефективне управління витратами та дебіторською заборгованістю; – Недостатній рівень фінансової стійкості та ліквідності.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Розширення асортименту туристичних послуг для різних цільових аудиторій; – Вихід на нові ринки, зокрема, розвиток внутрішнього туризму в Україні; – Впровадження інноваційних технологій для оптимізації бізнес-процесів та покращення сервісу; – Розвиток партнерської мережі та співпраця з новими контрагентами; – Участь у державних програмах підтримки туристичної галузі в умовах кризи.	– Продовження війни з росією та пов'язані з цим безпекові ризики для туристів; – Зниження купівельної спроможності населення через економічну кризу та інфляцію; – Посилення конкуренції на ринку туристичних послуг, особливо з боку онлайн-платформ; – Можливі обмеження на міжнародні подорожі через пандемію COVID-19. Коливання валютних курсів та їх вплив на вартість закордонних турів.

Джерело: складено автором

Проаналізуємо взаємозв'язки між елементами SWOT-аналізу ТОВ «Kompas Україна» за допомогою матриці SWOT.

Сильні сторони – Можливості:

Широка географія діяльності та диверсифікований продуктивний портфель компанії дозволяють розширювати асортимент туристичних послуг для різних цільових аудиторій та виходити на нові ринки, зокрема, розвивати внутрішній

туризм в Україні. Наявність досвідченого персоналу та ефективної організаційної структури сприяє впровадженню інноваційних технологій для оптимізації бізнес-процесів та покращення сервісу. Співпраця з надійними партнерами та позитивний імідж бренду створюють передумови для розвитку партнерської мережі та залучення нових контрагентів. Крім того, репутація компанії може стати перевагою при участі у державних програмах підтримки туристичної галузі в умовах кризи.

Слабкі сторони – Можливості:

Розширення асортименту послуг та вихід на нові ринки можуть бути ускладнені через недостатній рівень фінансової стійкості та ліквідності компанії. Впровадження інноваційних технологій потребує значних інвестицій, що може бути проблематичним в умовах від'ємного власного капіталу та високого рівня непокритого збитку. Розвиток партнерської мережі та співпраця з новими контрагентами вимагають ефективного управління дебіторською заборгованістю та оптимізації витрат, що є слабкими сторонами компанії. Участь у державних програмах підтримки може бути обмежена через збитковість основної діяльності та низькі показники рентабельності.

Сильні сторони – Загрози:

Широка географія діяльності та співпраця з надійними партнерами можуть частково нівелювати безпекові ризики, пов'язані з продовженням війни з росією, та допомогти в організації безпечних подорожей для туристів. Диверсифікований продуктовий портфель та позитивний імідж бренду можуть сприяти утриманню клієнтів в умовах зниження купівельної спроможності населення та посилення конкуренції на ринку. Досвідчений персонал та ефективна організаційна структура дозволяють швидко адаптуватися до можливих обмежень на міжнародні подорожі через пандемію COVID-19 та коливань валютних курсів.

Слабкі сторони – Загрози:

Продовження війни з росією та пов'язані з цим безпекові ризики можуть призвести до подальшого погіршення фінансового стану компанії, яка вже має

від'ємний власний капітал та високий рівень непокритого збитку. Зниження купівельної спроможності населення та посилення конкуренції на ринку туристичних послуг загрожують збільшенням збитковості основної діяльності та погіршенням показників рентабельності. Можливі обмеження на міжнародні подорожі через пандемію COVID-19 та коливання валютних курсів можуть негативно вплинути на ліквідність та платоспроможність компанії, яка значною мірою залежить від короткострокових запозичень та кредиторської заборгованості. Неефективне управління витратами та дебіторською заборгованістю в умовах кризи може призвести до подальшого погіршення фінансової стійкості компанії.

Отже, матриця SWOT демонструє, що ТОВ «Komras Україна» має потенціал для розвитку за рахунок реалізації можливостей, спираючись на свої сильні сторони. Однак, для цього компанії необхідно вжити заходів щодо усунення слабких сторін та мінімізації впливу загроз. Ключовими напрямками роботи мають стати оптимізація витрат, відновлення прибутковості, підвищення фінансової стійкості та ліквідності, а також адаптація до мінливих умов зовнішнього середовища. Лише за умови комплексного підходу до вирішення існуючих проблем та реалізації потенційних можливостей ТОВ «Komras Україна» зможе підвищити ефективність свого функціонування та зміцнити конкурентні позиції на ринку туристичних послуг України.

Висновок до 2 розділу

Дослідження фінансово-економічних показників ТОВ «Komras Україна» за 2019-2023 роки виявило низку тривожних тенденцій. Компанія демонструє нестабільність доходів, збитковість основної діяльності, аномальну поведінку собівартості та інших операційних витрат, а також хронічну збитковість. Чистий прибуток підприємства протягом усього аналізованого періоду був від'ємним, що свідчить про серйозні проблеми з прибутковістю бізнесу та ставить під сумнів його довгострокову життєздатність.

Аналіз активів ТОВ «Компас Україна» показав, що компанія активно нарощувала свої оборотні активи, зокрема, за рахунок збільшення дебіторської заборгованості. Водночас, спостерігається значний знос основних засобів та нестабільна динаміка грошових коштів, що може створювати ризики для фінансової стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

Дослідження структури пасивів виявило глибоку фінансову кризу в діяльності компанії. Власний капітал ТОВ «Компас Україна» протягом усього аналізованого періоду був від'ємним і демонстрував тенденцію до подальшого зниження. Основним джерелом фінансування діяльності компанії були поточні зобов'язання, що свідчить про високу залежність від короткострокових запозичень та кредиторської заборгованості. Така ситуація створює значні ризики для ліквідності та платоспроможності підприємства.

Аналіз показників рентабельності підтвердив наявність глибокої кризи в діяльності ТОВ «Компас Україна». Усі показники рентабельності протягом 2020-2023 років мали від'ємні значення, що відображає хронічну збитковість, неефективне використання ресурсів та нераціональну структуру витрат.

PEST-аналіз зовнішнього середовища виявив, що компанія функціонує в надзвичайно складних умовах, які сформувалися внаслідок війни з росією. Політична нестабільність, економічна криза, соціальні зміни та технологічні виклики створюють значні перешкоди для розвитку туристичного бізнесу в Україні.

SWOT-аналіз дозволив ідентифікувати сильні та слабкі сторони ТОВ «Компас Україна», а також потенційні можливості та загрози для його діяльності. Матриця SWOT продемонструвала, що компанія має потенціал для розвитку за рахунок реалізації можливостей, спираючись на свої сильні сторони. Однак, для цього необхідно вжити заходів щодо усунення слабких сторін та мінімізації впливу загроз.

Підсумовуючи результати аналізу, можна констатувати, що ТОВ «Компас Україна» перебуває у глибокій фінансовій та операційній кризі, яка загрожує його подальшому існуванню.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРОПЕРАТОРА «КОМРАС УКРАЇНА»

3.1. Розробка заходів щодо оптимізації внутрішніх бізнес-процесів туроператора «Компас Україна»

На основі проведеного аналізу фінансово-економічних показників, а також виявлених проблем та перешкод в ефективному функціонуванні туроператора «Компас Україна», доцільно запропонувати низку заходів щодо оптимізації внутрішніх бізнес-процесів компанії.

Перш за все, ТОВ «Компас Україна» необхідно зосередитися на відновленні прибутковості та забезпеченні стабільних фінансових результатів. Для цього компанії слід провести ретельний аналіз структури витрат і виявити можливості для їх оптимізації. Зокрема, варто переглянути умови співпраці з постачальниками туристичних послуг (готелями, авіакомпаніями, екскурсійними бюро тощо) з метою отримання більш вигідних цін та умов оплати. Це дозволить знизити собівартість туристичних продуктів і підвищити маржинальність бізнесу.

Також важливо оптимізувати операційні витрати компанії, такі як витрати на оренду офісних приміщень, комунальні послуги, зв'язок, рекламу тощо. «Компас Україна» може розглянути можливість скорочення офісних площ або переїзду в більш економічні приміщення, впровадження енергозберігаючих технологій, перегляду рекламних бюджетів на користь більш ефективних каналів просування.

Ще одним напрямком оптимізації витрат може стати автоматизація та діджиталізація бізнес-процесів. Впровадження сучасних інформаційних систем для управління туристичними продуктами, бронюванням, клієнтськими базами даних тощо дозволить підвищити ефективність роботи персоналу, зменшити витрати часу на рутинні операції та мінімізувати людський фактор. Крім того, розвиток онлайн-продажів через власний сайт та партнерські платформи може

знизити залежність від традиційних офлайн-каналів збуту та скоротити витрати на комісійні винагороди турагентам.

Для подолання проблеми від'ємного власного капіталу та високого рівня непокритого збитку ТОВ «Компас Україна» може розглянути можливість залучення додаткових інвестицій від власників або зовнішніх інвесторів. Це дозволить збільшити обсяг оборотних коштів, необхідних для забезпечення стабільної операційної діяльності та розвитку бізнесу. Водночас, компанії слід розробити чіткий план використання залучених коштів та забезпечити їх ефективне освоєння з метою генерування позитивних фінансових результатів у майбутньому.

Значну увагу слід приділити оптимізації управління дебіторською заборгованістю, яка має тенденцію до зростання і створює ризики для ліквідності компанії. «Компас Україна» має впровадити систему моніторингу та контролю за своєчасністю розрахунків з боку клієнтів і партнерів, встановити чіткі ліміти на обсяги відтермінування платежів, активізувати претензійно-позовну роботу щодо стягнення простроченої заборгованості. Це дозволить покращити структуру оборотних активів та зменшити потребу в короткострокових запозиченнях для фінансування поточної діяльності.

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, зумовленого війною та економічною кризою, ТОВ «Компас Україна» має зосередитися на диверсифікації свого продуктового портфелю та цільових ринків. Зокрема, компанія може розширити пропозицію турів всередині України, зробивши акцент на розвитку внутрішнього туризму. Це дозволить частково компенсувати зниження попиту на міжнародні подорожі та залучити нові категорії клієнтів. Також перспективним напрямком може стати розробка спеціалізованих туристичних продуктів для певних ніш (наприклад, корпоративний туризм, event-туризм, екотуризм тощо), які мають більш стабільний попит навіть в умовах кризи.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності «Компас Україна» має приділити увагу вдосконаленню системи комунікацій з клієнтами.

Зокрема, компанія може активніше використовувати digital-інструменти для просування своїх послуг (соціальні мережі, контекстна реклама, email-маркетинг тощо), що дозволить охопити ширшу аудиторію потенційних клієнтів при відносно невисоких витратах. Також важливо забезпечити високу якість клієнтського сервісу на всіх етапах взаємодії з туристами (від моменту звернення до післяпродажного обслуговування), що сприятиме підвищенню лояльності та повторних продажів.

Нарешті, ТОВ «Компас Україна» має переглянути свою організаційну структуру та систему управління з метою підвищення ефективності та гнучкості в умовах мінливого ринкового середовища. Зокрема, доцільно оптимізувати бізнес-процеси всередині компанії, чітко розподілити функції та зони відповідальності між підрозділами, налагодити ефективні комунікації та координацію між ними. Також важливо забезпечити постійне навчання та розвиток персоналу, щоб формувати команду висококваліфікованих та мотивованих фахівців, здатних швидко адаптуватися до нових викликів та генерувати інноваційні ідеї для розвитку бізнесу.

Впровадження запропонованих заходів щодо оптимізації внутрішніх бізнес-процесів дозволить ТОВ «Компас Україна» підвищити ефективність своєї діяльності, покращити фінансові результати та зміцнити конкурентні позиції на ринку туристичних послуг України. Водночас, успіх реалізації цих ініціатив залежатиме від послідовності та системності дій менеджменту компанії, а також здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та адаптувати стратегію розвитку відповідно до нових реалій.

Таким чином, основними напрямленнями покращення є:

- Перегляд умов співпраці з постачальниками туристичних послуг (готелями, авіакомпаніями, екскурсійними бюро тощо) з метою отримання більш вигідних цін та умов оплати для зниження собівартості туристичних продуктів.

- Оптимізація операційних витрат компанії шляхом скорочення офісних площ, впровадження енергозберігаючих технологій та перегляду рекламних бюджетів на користь більш ефективних каналів просування.
- Автоматизація та діджиталізація бізнес-процесів через впровадження сучасних інформаційних систем для управління туристичними продуктами, бронюванням, клієнтськими базами даних тощо.
- Розвиток онлайн-продажів через власний сайт та партнерські платформи для зниження залежності від традиційних офлайн-каналів збуту та скорочення витрат на комісійні винагороди турагентам.
- Залучення додаткових інвестицій від власників або зовнішніх інвесторів для збільшення обсягу оборотних коштів та забезпечення стабільної операційної діяльності.
- Впровадження системи моніторингу та контролю за своєчасністю розрахунків з боку клієнтів і партнерів, встановлення чітких лімітів на обсяги відтермінування платежів для оптимізації управління дебіторською заборгованістю.
- Диверсифікація продуктового портфелю та цільових ринків, зокрема, розширення пропозиції турів всередині України та розробка спеціалізованих туристичних продуктів для певних ніш.
- Вдосконалення системи комунікацій з клієнтами через активніше використання digital-інструментів для просування послуг та забезпечення високої якості клієнтського сервісу на всіх етапах взаємодії з туристами.
- Оптимізація організаційної структури та системи управління шляхом чіткого розподілу функцій та зон відповідальності між підрозділами, налагодження ефективних комунікацій та координації між ними.
- Забезпечення постійного навчання та розвитку персоналу для формування команди висококваліфікованих та мотивованих фахівців, здатних швидко адаптуватися до нових викликів та генерувати інноваційні ідеї для розвитку бізнесу.

Враховуючи поточний фінансовий стан туроператора «Компас Україна», яка характеризується збитком протягом останніх 5-ти років, компанія вимагає системного та комплексного підходу до заходів, що направлені на підвищення ефективності її діяльності. Також важливим постає питання інвестування на запропоновані заходи. Враховую збитковість аналізованого туроператора, розглядається два основних напрямків залучення додаткових коштів на реалізацію пропозицій:

- Банківський кредит;
- Інвестування з боку материнської компанії.

Однак треба враховувати, що запропоновані заходи носять інвестиційний характер і в довгостроковій перспективі мають окупитися за рахунок підвищення ефективності роботи компанії, скорочення витрат, зростання продажів та покращення фінансових результатів туроператора «Компас Україна».

3.2. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів підвищення ефективності функціонування туроператора «Компас Україна»

Раніше було запропоновано пропозиції щодо покращення ефективності діяльності туроператора «Компас Україна» та методи їх фінансування. Тепер існує необхідність у визначенні очікуваних витрат на виконання усього комплексу запропонованих пропозицій.

Перегляд умов співпраці з постачальниками туристичних послуг. Прямих витрат на реалізацію цього заходу немає, оскільки він передбачає проведення переговорів з існуючими та потенційними партнерами з метою отримання більш вигідних умов співпраці. Однак, можуть виникнути додаткові витрати на відрядження співробітників, якщо переговори потребуватимуть особистих зустрічей. Однак перспектива цього оцінюється як мінімальна, враховуючи досить складні умови для вільного пересування що всередині країни, що

закордон. Тож пропонується, що всі переговори будуть проводитися в режимі онлайн за допомогою:

- E-mail листування;
- Онлайн-конференція за допомогою безкоштовних сервісів: Zoom, Google Meets.

Оптимізація операційних витрат компанії складається із скорочення офісних площ та впровадження енергозберігаючих технологій (із врахування подальшого підвищення тарифу на електроенергію [31]. Таким чином, очікується, що:

- економія на оренді та комунальних послугах складе близько 150 000 грн на рік.;
- витрати на заміну освітлення на LED-лампи та встановлення енергоефективної офісної техніки – 50 000 грн.

Автоматизація та діджиталізація бізнес-процесів. Витрати на впровадження сучасної CRM-системи для управління туристичними продуктами, бронюванням, клієнтськими базами даних тощо, а також на навчання персоналу роботі з нею складуть близько 200 000 грн.

Для автоматизації та діджиталізації бізнес-процесів туроператора «Компас Україна» доцільно впровадити CRM-систему «KeyCRM». [32].

- «KeyCRM» дозволяє автоматизувати та оптимізувати ключові бізнес-процеси туристичної компанії, зокрема:
 - Управління базою клієнтів: система дозволяє зберігати та систематизувати всю інформацію про клієнтів, їх замовлення, історію взаємодії тощо. Це дає змогу персоналізувати комунікації з клієнтами та підвищувати якість обслуговування.
 - Управління туристичними продуктами: в системі можна створювати та управляти каталогом турів, готелів, квитків та інших послуг. Це спрощує процес формування індивідуальних пакетів для клієнтів та дозволяє швидко реагувати на зміни в асортименті чи цінах.

- Управління бронюванням: «KeyCRM» дозволяє автоматизувати процес прийому та обробки заявок на бронювання турів від клієнтів та агентів. Система інтегрується з популярними глобальними системами бронювання, що дає змогу оперативно перевіряти наявність місць та формувати підтвердження.

- Управління документообігом: в системі можна створювати, зберігати та обмінюватись всіма необхідними документами - договорами, рахунками, ваучерами тощо. Це мінімізує ризики втрати важливої інформації та спрощує взаємодію між підрозділами компанії.

- Управління завданнями та проектами: «KeyCRM» містить потужний функціонал для постановки та контролю виконання завдань, планування та моніторингу проектів. Це дозволяє підвищити ефективність роботи команди та забезпечити своєчасне виконання всіх процесів.

- Аналітика та звітність: система генерує різноманітні звіти та дашборди щодо продажів, ефективності маркетингу, роботи персоналу тощо. Це дає змогу менеджменту компанії приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі актуальних даних.

Розвиток онлайн-продажів. Витрати на модернізацію власного сайту, його оптимізацію для пошукових систем, інтеграцію з системами онлайн-бронювання та платіжними шлюзами, а також на розробку та просування мобільного додатку складуть близько 150 000 грн.

Впровадження системи моніторингу та контролю дебіторської заборгованості. Витрати на розробку та впровадження внутрішньої системи контролю за розрахунками, а також на додаткові людино-години роботи фінансового відділу складуть близько 100 000 грн на рік.

Диверсифікація продуктового портфелю та цільових ринків. Витрати на розробку та просування нових туристичних продуктів для внутрішнього ринку та спеціалізованих ніш, а також на маркетингові дослідження нових цільових аудиторій складуть близько 200 000 грн.

При диверсифікації продуктового портфелю та цільових ринків туроператора «Komras Україна» в умовах військових дій на сході та частково

на півдні України, доцільно зосередитись на розвитку таких напрямків внутрішнього туризму:

1. Карпатський регіон: Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська та Чернівецька області. Ці регіони мають значний потенціал для розвитку різних видів туризму, зокрема:

- Гірськолижний туризм (Буковель, Драгобрат, Славське тощо);
- Оздоровчий та спа-туризм (термальні води, бальнеологічні курорти);
- Екотуризм та активний відпочинок (піші та велотури, рафтинг тощо);
- Культурно-пізнавальний туризм (історичні міста, замки, музеї, фестивалі).

2. Центральна Україна: Київська, Вінницька, Черкаська, Полтавська області. Цей регіон багатий на історико-культурні пам'ятки, природні заповідники та має розвинену інфраструктуру. Перспективні напрямки:

- Культурно-пізнавальний туризм (древні міста, палаци, музеї);
- Сільський та агротуризм (садиби, ферми, етнографічні комплекси);
- Подієвий туризм (фестивалі, ярмарки, тематичні свята).

3. Західна Україна: Волинська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька області. Цей регіон має унікальні природні та історико-культурні ресурси, зокрема:

- Озерний туризм (Шацькі озера, Білосарайська коса);
- Замковий туризм (Луцьк, Дубно, Кременець, Кам'янець-Подільський);
- Релігійний туризм (Почаївська лавра, Зарваниця, Манявський скит).

4. Північна Україна: Житомирська, Сумська, Чернігівська області. Ці регіони мають значний потенціал для розвитку специфічних видів туризму, таких як:

- Промисловий туризм (музеї ракетних військ, шахти, індустриальні об'єкти);
- Екстремальний туризм (Чорнобильська зона, покинуті військові об'єкти);
- Мисливський та рибальський туризм (спеціалізовані бази та господарства).

Вдосконалення системи комунікацій з клієнтами. Витрати на розробку та реалізацію нової стратегії digital-маркетингу, включаючи рекламу в соціальних мережах, контекстну рекламу, email-маркетинг, а також на впровадження програми лояльності для клієнтів складуть близько 250 000 грн на рік.

Оптимізація організаційної структури та системи управління. Прямих витрат на реалізацію цього заходу немає, оскільки він передбачає внутрішню реорганізацію та перерозподіл функцій між підрозділами компанії. Однак, можуть виникнути додаткові витрати на тренінги та навчання персоналу для підвищення ефективності їх роботи в новій організаційній структурі. Орієнтовні витрати: 50 000 грн.

Забезпечення постійного навчання та розвитку персоналу. Витрати на організацію регулярних тренінгів, семінарів, курсів підвищення кваліфікації для співробітників, а також на запровадження системи наставництва та коучингу всередині компанії складуть близько 150 000 грн на рік.

Структура витрат представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Структура витрат на запропоновані заходи підвищення ефективності діяльності ТОВ «Компас Україна»

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Енергоефективність	50
CRM-система	200
Розвиток онлайн-продажів	150
Система моніторингу заборгованостей	100
Диверсифікація продуктового портфелю	200
Комунікаційна стратегія	250
Оптимізація організаційної структури та системи управління	50
Навчання та розвиток персоналу	150
Всього	1150

Джерело: складено автором

Таким чином, на впровадження усіх зазначених заходів ТОВ «Компас Україна» в сумі потрібно 1 150 тис. грн.

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Компас Україна» доцільно

розглянути три сценарії: песимістичний, нейтральний та оптимістичний. Кожен сценарій базуватиметься на різних припущеннях щодо зростання доходів та оптимізації витрат компанії в результаті реалізації запропонованих ініціатив.

Песимістичний сценарій:

- Зростання доходів на 5% в результаті диверсифікації продуктового портфелю, розвитку онлайн-продажів та вдосконалення системи комунікацій з клієнтами.
- Зниження собівартості на 3% за рахунок перегляду умов співпраці з постачальниками та оптимізації операційних витрат.
- Скорочення інших операційних витрат на 5% завдяки автоматизації бізнес-процесів та оптимізації організаційної структури.

Нейтральний сценарій:

- Зростання доходів на 10% в результаті диверсифікації продуктового портфелю, розвитку онлайн-продажів та вдосконалення системи комунікацій з клієнтами.
- Зниження собівартості на 5% за рахунок перегляду умов співпраці з постачальниками та оптимізації операційних витрат.
- Скорочення інших операційних витрат на 10% завдяки автоматизації бізнес-процесів та оптимізації організаційної структури.

Оптимістичний сценарій:

- Зростання доходів на 15% в результаті диверсифікації продуктового портфелю, розвитку онлайн-продажів та вдосконалення системи комунікацій з клієнтами.
- Зниження собівартості на 7% за рахунок перегляду умов співпраці з постачальниками та оптимізації операційних витрат.
- Скорочення інших операційних витрат на 15% завдяки автоматизації бізнес-процесів та оптимізації організаційної структури.

Для розрахунку економічного ефекту використаємо такі формули:

- Приріст чистого доходу (ΔD):

$$\Delta D = D_1 - D_0, \text{ де (3.1)}$$

Д1 – чистий дохід після впровадження заходів;

Д0 – чистий дохід до впровадження заходів (базовий рік – 2023).

- Економія собівартості (ΔC):

$$\Delta C = C_0 - C_1, \text{ де (3.2)}$$

C_0 – собівартість до впровадження заходів (базовий рік – 2023);

C_1 – собівартість після впровадження заходів.

- Економія інших операційних витрат (ΔB):

$$\Delta B = B_0 - B_1, \text{ де (3.3)}$$

B_0 – інші операційні витрати до впровадження заходів (базовий рік – 2023);

B_1 – інші операційні витрати після впровадження заходів.

- Загальний економічний ефект (E):

$$E = \Delta D + \Delta C + \Delta B - B_3, \text{ де (3.4)}$$

B_3 – витрати на реалізацію запропонованих заходів (1150 тис. грн).

Тепер розрахуємо економічний ефект для кожного сценарію, використовуючи дані з таблиці 2.2 для базового 2023 року (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів

Показники	Песимістичний сценарій	Нейтральний сценарій	Оптимістичний сценарій
ΔD	3978,40 * 1,05 - 3978,40 = 198,92 тис. грн	3978,40 * 1,10 - 3978,40 = 397,84 тис. грн	3978,40 * 1,15 - 3978,40 = 596,76 тис. грн
ΔC	0 тис. грн (собівартість в базовому році відсутня)	0 тис. грн (собівартість в базовому році відсутня)	0 тис. грн (собівартість в базовому році відсутня)
ΔB	41424,30 * 0,95 - 41424,30 = 2071,22 тис. грн	41424,30 * 0,90 - 41424,30 = 4142,43 тис. грн	41424,30 * 0,85 - 41424,30 = 6213,65 тис. грн
E	198,92 + 0 + 2071,22 - 1150 = 1120,14 тис. грн	397,84 + 0 + 4142,43 - 1150 = 3390,27 тис. грн	596,76 + 0 + 6213,65 - 1150 = 5660,41 тис. грн

Джерело: складено автором

Таким чином, очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Компас Україна» становить:

- За песимістичним сценарієм: 1120,14 тис. грн;
- За нейтральним сценарієм: 3390,27 тис. грн;
- За оптимістичним сценарієм: 5660,41 тис. грн.

Навіть за песимістичним сценарієм, економічний ефект покриває витрати на реалізацію заходів (1150 тис. грн) і генерує додатковий прибуток. Це свідчить про доцільність та потенційну ефективність запропонованих ініціатив для покращення фінансового стану та забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Компас Україна» в майбутньому.

Тепер розрахуємо, як очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів вплине на чистий прибуток ТОВ «Компас Україна» за кожним сценарієм (табл. 3.3).

Для цього використаємо таку формулу:

$$\text{ЧП1} = \text{ЧП0} + \text{Е, де (3.5)}$$

ЧП1 – чистий прибуток після впровадження заходів;

ЧП0 – базовий чистий прибуток за 2023 рік.

Таблиця 3.3

Вплив запропонованих заходів на чистий прибуток ТОВ «Компас
Україна»

Показники	Песимістичний сценарій	Нейтральний сценарій	Оптимістичний сценарій
ЧП1	-33901,90 + 1120,14 = -32781,76 тис. грн	-33901,90 + 3390,27 = -30511,63 тис. грн	-33901,90 + 5660,41 = -28241,49 тис. грн

Джерело: складено автором

Отже, після впровадження запропонованих заходів очікується покращення фінансового результату ТОВ «Компас Україна»:

- За песимістичним сценарієм: чистий збиток скоротиться з -33901,90 тис. грн до -32781,76 тис. грн на 1120,14 тис. грн;

- За нейтральним сценарієм: чистий збиток скоротиться з -33901,90 тис. грн до -30511,63 тис. грн на 3390,27 тис. грн;
- За оптимістичним сценарієм: чистий збиток скоротиться з -33901,90 тис. грн до -28241,49 тис. грн на 5660,41 тис. грн.

Хоча компанія все ще матиме від'ємний чистий прибуток за всіма сценаріями, впровадження запропонованих заходів дозволить суттєво скоротити розмір збитків. Це свідчить про те, що реалізація цих ініціатив є важливим кроком на шляху до відновлення прибутковості та забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Компас Україна» в майбутньому.

Варто зазначити, що для повного подолання збитковості компанії потрібен комплексний підхід та реалізація додаткових заходів, спрямованих на зростання доходів, оптимізацію витрат та підвищення ефективності діяльності на всіх рівнях. Запропоновані ініціативи є лише частиною антикризової програми, яка має бути розроблена та впроваджена менеджментом ТОВ «Компас Україна» для виведення підприємства на траєкторію сталого розвитку.

Також запропоновані заходи мають на меті довготривалий позитивний ефект. Запропоновані заходи будуть мати накопичувальний ефект, так як після впровадження деяких з заходів в майбутніх періодах не буде необхідності витрачати на це додаткові інвестиції.

Висновок до 3 розділу

На основі проведеного аналізу фінансово-економічних показників та виявлених проблем у функціонуванні компанії було запропоновано низку заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності ТОВ «Компас Україна». Ці заходи включають перегляд умов співпраці з постачальниками туристичних послуг, оптимізацію операційних витрат, автоматизацію та діджиталізацію бізнес-процесів, розвиток онлайн-продажів, залучення додаткових інвестицій, впровадження системи моніторингу дебіторської заборгованості, диверсифікацію продуктового портфелю та цільових ринків,

вдосконалення системи комунікацій з клієнтами, оптимізацію організаційної структури та забезпечення постійного навчання персоналу.

Для реалізації запропонованих ініціатив було визначено необхідні витрати, які склали 1150 тис. грн. Враховуючи збитковість туроператора, розглядалося два основних напрямки залучення додаткових коштів: банківський кредит та інвестування з боку материнської компанії.

Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів здійснювався за трьома сценаріями: песимістичним, нейтральним та оптимістичним. Для кожного сценарію було визначено прогнозовані зміни доходів, собівартості та інших операційних витрат. За всіма сценаріями очікується позитивний економічний ефект, який покриває витрати на реалізацію заходів і генерує додатковий прибуток. Зокрема, за песимістичним сценарієм економічний ефект складе 1120,14 тис. грн, за нейтральним – 3390,27 тис. грн, а за оптимістичним – 5660,41 тис. грн.

Також було розраховано вплив запропонованих заходів на чистий прибуток ТОВ «Компас Україна». Хоча компанія все ще матиме від'ємний чистий прибуток за всіма сценаріями, впровадження ініціатив дозволить суттєво скоротити розмір збитків. Це свідчить про те, що реалізація цих заходів є важливим кроком на шляху до відновлення прибутковості та забезпечення стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

Варто зазначити, що для повного подолання збитковості компанії потрібен комплексний підхід та реалізація додаткових заходів, спрямованих на зростання доходів, оптимізацію витрат та підвищення ефективності діяльності на всіх рівнях. Запропоновані ініціативи є лише частиною антикризової програми, яка має бути розроблена та впроваджена менеджментом ТОВ «Компас Україна» для виведення підприємства на траєкторію сталого розвитку.

Таким чином, запропоновані заходи щодо оптимізації внутрішніх бізнес-процесів туроператора «Компас Україна» та розрахунок їх економічної ефективності демонструють доцільність та потенційну результативність цих

ініціатив для покращення фінансового стану та забезпечення стабільного розвитку компанії в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі на тему «Шляхи підвищення ефективності функціонування туристичного підприємства (на прикладі туроператора «Компас Україна»)» було проведено комплексне дослідження теоретичних основ ефективності функціонування туристичного підприємства, здійснено аналіз ефективності діяльності ТОВ «Компас Україна» та розроблено заходи щодо оптимізації внутрішніх бізнес-процесів компанії.

У першому розділі роботи розглянуто сутність та показники ефективності діяльності туристичного підприємства, а також фактори, що впливають на його функціонування. Встановлено, що ефективність діяльності туристичного підприємства є комплексним поняттям, яке відображає результативність його функціонування та ступінь досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів. Ключовими індикаторами ефективності туристичної компанії є прибуток, рентабельність, масштаб і обсяг обслуговування туристів та екскурсантів. На ефективність функціонування туристичного підприємства впливає низка факторів, які можна класифікувати як статичні та динамічні, зовнішні та внутрішні.

У другому розділі роботи проведено аналіз ефективності функціонування туристичного підприємства «Компас Україна». Дослідження фінансово-економічних показників компанії за 2019-2023 роки виявило нестабільність доходів, збитковість основної діяльності, аномальну поведінку собівартості та інших операційних витрат, а також хронічну збитковість. Аналіз активів та пасивів компанії показав значний знос основних засобів, нестабільну динаміку грошових коштів, високу залежність від короткострокових запозичень та кредиторської заборгованості. Показники рентабельності ТОВ «Компас Україна» протягом 2020-2023 років мали від'ємні значення, що відображає хронічну збитковість, неефективне використання ресурсів та нераціональну структуру витрат. PEST-аналіз зовнішнього середовища та SWOT-аналіз

діяльності компанії дозволили ідентифікувати ключові проблеми та перешкоди в ефективному функціонуванні туроператора.

У третьому розділі роботи розроблено заходи щодо оптимізації внутрішніх бізнес-процесів туроператора «Компас Україна» та проведено розрахунок економічної ефективності запропонованих ініціатив. Запропоновані заходи включають перегляд умов співпраці з постачальниками туристичних послуг, оптимізацію операційних витрат, автоматизацію та діджиталізацію бізнес-процесів, розвиток онлайн-продажів, залучення додаткових інвестицій, впровадження системи моніторингу дебіторської заборгованості, диверсифікацію продуктового портфелю та цільових ринків, вдосконалення системи комунікацій з клієнтами, оптимізацію організаційної структури та забезпечення постійного навчання персоналу. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів за трьома сценаріями (песимістичним, нейтральним та оптимістичним) показав позитивний економічний ефект, який покриває витрати на реалізацію ініціатив і генерує додатковий прибуток. Впровадження запропонованих заходів дозволить суттєво скоротити розмір збитків компанії та стане важливим кроком на шляху до відновлення прибутковості та забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Компас Україна» в майбутньому.

Таким чином, результати проведеного дослідження демонструють, що ТОВ «Компас Україна» перебуває у глибокій фінансовій та операційній кризі, яка загрожує його подальшому існуванню. Для подолання кризи та підвищення ефективності функціонування компанії необхідно впровадити комплексну антикризову програму, яка включатиме запропоновані заходи щодо оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, а також додаткові ініціативи, спрямовані на зростання доходів, оптимізацію витрат та підвищення ефективності діяльності на всіх рівнях. Лише за умови системного підходу до вирішення існуючих проблем та реалізації потенційних можливостей ТОВ «Компас Україна» зможе відновити прибутковість, зміцнити конкурентні позиції на ринку туристичних послуг України та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 254-256.
2. Іващенко А., Дзюба Т. Комплексні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємств туристичного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 1. С. 57–60.
3. Ярославський А.О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2018. Вип. 20. Ч. 3. С.174-177.
4. Кальченко О. М. Методичні аспекти оцінювання ефективності функціонування підприємств туристичної сфери в інноваційних умовах. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. Серія «Економічні науки». 2012. № 4 (62). С. 154 – 161.
5. Нашкерська М. М. Особливості аналізу фінансового стану і результатів діяльності туристичного підприємства. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 5. С. 169 – 173.
6. Миськів А. А., Фурсіна І. А. Ефективність діяльності туристичних підприємств України та шляхи її підвищення. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2017. Т. 22. Вип. 3 (56). С. 76 – 80.
7. Жуковська О.А., Хома М.М. Економіко-математичне моделювання розвитку підприємства у сфері туризму. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. С. 593-601.
8. Кифяк В. Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. *Чернівці: Книги-XXI*. 2003. С. 255-256.
9. Балашова Р.І. Розвиток туристичного підприємства: теорія та практика: монографія. Донецьк: видавництво «Вебер», 2009. 343 с.

10. Балашова Р. І. Розвиток методів оцінки ефективності діяльності туристичних підприємств. *Вісник ДІТБ*. 2008. № 12. С. 99-108.
11. Димеденко І. В. Методичні підходи до аналізу ефективності діяльності підприємств туристичного бізнесу. *Вісник ДІТБ*. 2009. № 13. С. 41-46.
12. Балашова Р. І. Ефективність туристичної діяльності і вдосконалення методів її оцінки. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 3. С. 131-137.
13. Василюх Н.В. Організаційно-економічні засади функціонування та розвитку ринку туристичних послуг: дис. канд.ekon. наук; спец. 08.00.03; Центральна спілка споживчих товариств України ЛКА. Л., 2015. с. 217.
14. Борушак М.А. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів : монографія. Львів : ІРД НАН України, 2006. 288 с.
15. Кулешова Н. В., Полякова О. Ю. Маркетингова стратегія туристичного підприємства: моделі формування та оцінювання : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 220 с.
16. Шаповал В., Герасименко Т. Фактори та принципи підвищення ефективності діяльності підприємств туристичного комплексу. *Економічний вісник*. 2016. № 3. С. 79–86.
17. Мальська М., Худо В. Туристичний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2007. 424 с.
18. Казак О. Аналіз ефективності реклами в туристичній сфері. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 227–230.
19. Гаркуша Н.М., Цуканова О.В., Горошанська О.О. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб. К. : Знання, 2011. 582 с.
20. Горелов Д., Большенко С. Стратегія підприємства. Харків : вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
21. Безверхенюк Т.М., Котова Н.О., Попов С.А. Управління проектами в публічній сфері: навчальний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2016. 295 с.

22. Шелеметьєва Т. SWOT-аналіз як дієвий інструмент процесу управління розвитком туризму в Україні. *Національна економіка*. 2018. № 6. С. 110–133.
23. Туроператор Kompas Україна. *ТурПошук*. URL: <https://turpoisk.ua/ua/turoperator/kompas> (дата звернення: 01.05.2024).
24. Компас Україна. *YouControl*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42963918/ (дата звернення: 01.05.2024).
25. ТОВ «Компас Україна». *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/42963918?from=search> (дата звернення: 01.05.2024).
26. Про компанію Kompas Україна. Загальна інформація. *Kompas Tour*. URL: <https://kompastour.com.ua/ukr/about/> (дата звернення: 01.05.2024).
27. Про компанію Kompas Україна. Контакти. *Kompas Tour*. URL: <https://kompastour.com.ua/ukr/about/contacts/> (дата звернення: 01.05.2024).
28. Фінансова звітність за 2020 рік ТОВ «Компас Україна». *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/42963918/finances?current_year=2020 (дата звернення: 01.05.2024).
29. Фінансова звітність за 2022 рік ТОВ «Компас Україна». *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/42963918/finances?current_year=2022 (дата звернення: 01.05.2024).
30. Фінансова звітність за 2023 рік ТОВ «Компас Україна». *Clarity Project*. URL: https://clarity-project.info/edr/42963918/finances?current_year=2023 (дата звернення: 01.05.2024).
31. Можливо, доведеться стикнутися із підвищенням тарифів на електроенергію – Українські розподільні мережі. *UNN*. URL: <https://unn.ua/news/mozhlyvo-dovedetsia-styknutysia-iz-pidvyshchenniam-taryfiv-na-elektroenerhiu-ukrainski-rozpodilni-merezhi> (дата звернення: 07.05.2024).
32. Офіційний сайт. *KeyCRM*. URL: <https://ua.keycrm.app/> (дата звернення: 07.05.2024).