

Mieszko I School of Education
and Administration in Poznan

Poltava National Technical
Yuri Kondratyuk University

BUSINESS PROCESSES IN TOURISM
БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В ТУРИЗМІ

Collective monograph
Монографія

Poznan
2019

ЗМІСТ

	С.
ПЕРЕДМОВА	6
РОЗДІЛ 1. МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ТУРИЗМІ	8
<i>Девадзе А.Х., Крекотень І.М., Скриль В.В.</i> Моделювання бізнес-процесів туристичних підприємств	8
<i>Фастовець О.О.</i> Моделі державного регулювання сфери туризму.	22
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТУРИЗМІ	33
<i>Сущенко О. А., Сущенко С. С.</i> Організація взаємодії малих та великих підприємств (із прикладами в туристичній галузі).	33
<i>Романова А. А.</i> Застосування методик збору та аналізу інформації при стратегічному плануванні в туризмі.	45
<i>Глебова А.О., Зернюк О.В.</i> Сучасні аспекти процесу управління готельними підприємствами України.	61
<i>Васюта В.Б., Биба В.В., Міняйленко І.В.</i> Науково-методичний підхід до формування системи управління туристичним підприємством.	78
.....	
<i>Бакало Н. В.</i> Психологічні аспекти управління згуртованості трудового колективу підприємств туристичної індустрії	95
<i>Коба О.В., Миронюк Ю.Ю.</i> Туристична діяльність: облік і оподаткування.	103
<i>Бошота Н.В.</i> Стратегічні підходи розвитку туристичного бізнесу в Україні	119
РОЗДІЛ 3. ТЕХНОЛОГІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ТУРИЗМІ	128
<i>Черниш І.В., Маховка В.М.</i> Особливості використання віртуальних та інтерактивних технологій в сфері туризму	128
<i>Лущик М. В., Роїк О. Р.</i> Аналіз соціальних мереж як метод оцінки якості надання готельних послуг	138
<i>Ічанська Н.В., Сєрова М. М.</i> Інформаційні технології та методи веб-розробки інтернет-ресурсів в туристичній галузі.	151

Васюта В.Б., Биба В.В., Міняйленко І.В.

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

В економічній ситуації, яка склалася на сьогоднішній день в Україні, в умовах ринкових відносин набуває нових контурів система управління. Вона стає більш гнучкою. Адже змінюються форми власності, види діяльності, організаційно-правової форми підприємств, ділові стосунки між партнерами, зовнішнє економічне середовище [1].

Туристична галузь є важливим чинником стабільного й динамічного збільшення надходжень до бюджету держави, регіону; сприяє активізації і стимулюванню роботи цілої мережі галузей народного господарства: будівництва, торгівлі, сільського господарства, виробництва товарів народного споживання, транспорту та зв'язку тощо. Сьогодні в Україні не можна говорити про розвиток туризму, так як немає інфраструктури, доріг, комунікацій тощо. Також, важко уявити собі розвиток туристичної галузі в Україні без захисту інвестицій. Сфера туризму і курортів сьогодні не виконує повноцінно свої економічні, соціальні і гуманітарні функції, не сприяє наповненню бюджетів усіх рівнів, створенню нових робочих місць, збільшенню питомої ваги сфери послуг у структурі внутрішнього валового продукту. Крім того, необхідність розгляду на сьогоднішній день питання управління підприємствами туристичної індустрії як інструменту економічного розвитку та інвестиційної привабливості України викликана зміною зовнішніх та внутрішніх умов для розвитку туризму в Україні протягом останніх років. З початку 2014 року з'явилися додаткові ризики, пов'язані як із зовнішніми політичними чинниками, так і з внутрішніми, що породжені недосконалістю державного управління та майже повною відсутністю державної політики в цій сфері. В зв'язку з цим тема дослідження набуває особливої актуальності [2].

Теоретичні підходи щодо обґрунтування окремих аспектів управління бізнес-процесами досліджені і розроблені відомими зарубіжними науковцями: Й. Беккером, Т. Давенпортом, В. Демінгом, У. Кеттінгером, М. Робсоном, П. Страссманом, К. Саймоном, Д. Тонгом, Ф. Уллахом, М. Хаммером, Д. Харінгтоном, Ф. Хіллом, К. Цайнінгером, Дж. Чампі, Л. Шейном, Д. Шортом та іншими, які критично оцінили і розвинули інструментарій управління бізнес-процесами відповідно до розвитку інформаційних технологій,

рівнів менеджменту та змін ринкового середовища, впровадивши такі концепції, як процесне управління, реінжиніринг бізнес-процесів, система менеджменту якості [3].

Серед вітчизняних науковців, які займаються дослідженнями і розробкою проблематики управління бізнес-процесами, слід відзначити В. Андрієнко, В. Бабушкіну, Л. Балабанову, В. Василенко, О. Виноградову, В. Гринькову, В. Горчакова, О. Громова, Л. Єльнікову, Е. Зінгера, Г. Калянова, А. Керімова, С. Колеснікова, П. Кутельова, С. Мінухіна, Н. Москаленко, Е. Попова, Л. Таранюка, Ю. Тельнова, Е. Уткіна, М. Шапота, С. Чалого та ін [3].

Теоретико-методологічні основи та концептуальні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг, зокрема туристичних підприємств, епізодично представлені у працях М. Бойко, М. Босовської, О. Євтушенко, Т. Луцької, А. Мазаракі, С. Мельниченко, Г. Михайліченко, І. Мельника, Т. Мізерної, А. Наливайко, Т. Пуліної, Н. Свірідової, Т. Ткаченко та ін. Однак за наявності значної кількості наукових досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців практично відсутні комплексні дослідження, присвячені формуванню теоретичних основ, концептуальних підходів та практичних рекомендацій до ефективного управління бізнес-процесами туристичних підприємств [3].

Нові формулювання підприємств стали економічно незалежними, вільними у підприємництві. Виходячи на самостійний шлях розвитку, вони покладають на себе весь комплекс функцій, вирішення усіх завдань управління, які в минулому були централізовані і здійснювалися вище стоячими органами управління. Це і організація, розвиток виробництва, фінансово-кредитна діяльність, маркетингові дослідження, пошук партнерів, прогнозування ринку. Підприємства сфери туризму мало свої особливості пов'язані з новими функціями, завданнями управління та створення адекватних служб, структурних підрозділів у структурі управління. Однак поява нових відділів не вирішує всіх проблем у комплексі. Тобто, потрібно мати достатньо обґрунтовану, підтвержені розрахунками організаційну структуру управління підприємством. Це питання на сьогоднішній день залишається відкритими і потребує вирішення [1].

У роботі, під організаційною структурою управління розуміється склад взаємопов'язаних структурних підрозділів, та їх співпорядкування, котрі виконують функції управління, вирішують

управлінські завдання і цим забезпечують досягнення результативності діяльності підприємства [4].

Кожне підприємство являє собою типовий зразок складної динамічної системи. Система є сукупністю взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, і має такі властивості:

- цілісність;
- ієрархічність управління;
- цілеспрямованість;
- емерджентність.

В кожній системі можуть бути виділені дві групи елементів: елементи, які створюють управляючу систему, та елементи системи, якою управляють. Першу групу елементів називають суб'єктом управління, що, представляє процес управління, а другу, яка бере участь у виробництві, - об'єктом (процес надання туристичних послуг) [4].

В структурному відношенні процес туристичних послуг забезпечується основними засобами виробництва, персоналом, фінансовими, енергетичними та нематеріальними ресурсами.

Система управління, яка представляє процес трудової діяльності людей, котрий здійснюється із застосуванням предметів та засобів праці, за структурою не відрізняється від системи надання послуг. Тільки предметом праці є інформація, засобами праці – оргтехніка, ЕОМ, а результатом – результати вирішення управлінських завдань.

Тобто, організаційна структура управління необхідна для забезпечення надання якісних туристичних послуг та виконання функцій управління, вирішення управлінських завдань.

Керуюча, тобто, підсистема і підсистема, якою управляють, знаходяться в діалектичній єдності, як підсистеми, що складають одну систему. Це можливо визначити такою залежністю:

$$C = f(B), \quad (1)$$

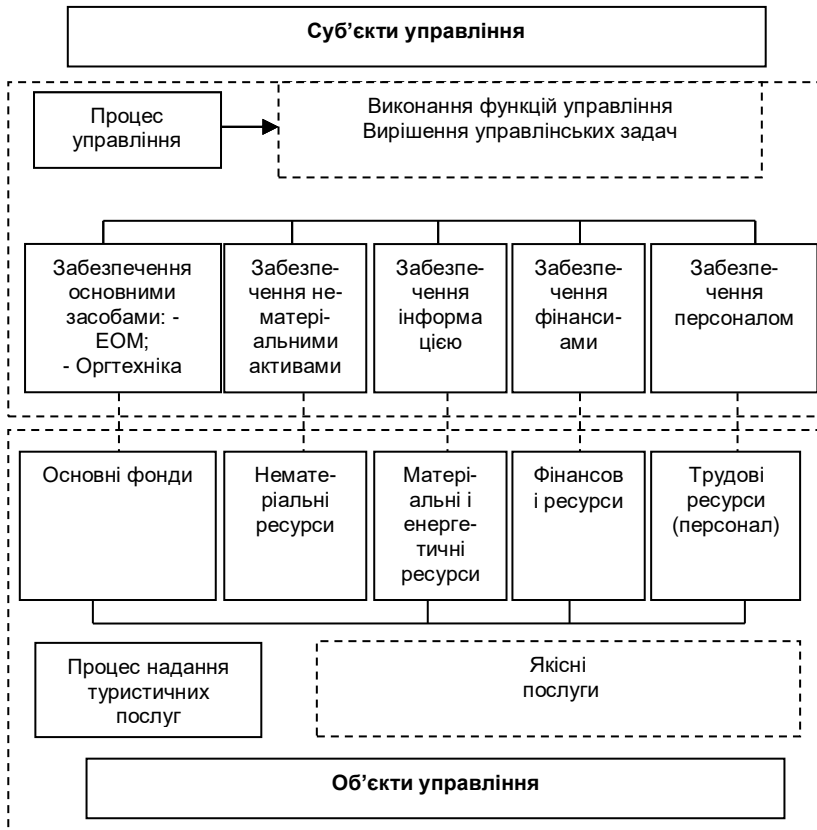
- де С – система підприємства;
- В – підсистема, якою управляють;
- У – керуюча система.

Елементи керуючої підсистеми перебувають у певному співвідношенні з елементами підсистеми, якою управляють, забезпечуючи їх співвідносність, можливість впливу органів управління на процес виробництва. При цьому необхідно врахувати зовнішній вплив на систему [1].

Структура керуючої підсистеми залежить від складності та особливостей туристичних послуг.

Керуюча система та система, якою управляють зв'язані між собою за допомогою інформації. З об'єкту управління інформація про надання послуг процесу надходить у керуючу систему. Це дозволяє керуючій системі виробити команди впливу, які потім надходять у систему, якою управляють, для виконання.

Схему зв'язку процесу надання туристичних послуг та



процесу управління представлено на рис. 1.

Рис. 1. Зв'язок керуючої підсистеми та підсистеми, якою управляють

Науково-технічний прогрес приводить до ускладнення системи управління, що виражається у збільшенні його масштабів, розширенні послуг. Зміни в підсистемі, якою управляють, призводять до змін у керуючій системі. Відбувається ускладнення праці працівників управління у зв'язку із зростанням обсягів не переробленої ними інформації, а також з якісною зміною завдань, які потребують вирішення на сучасному етапі [1].

Всі компоненти структури управління мають аналоги у структурі надання послуг.

В основу розробки оптимальної структури управління покладений метод декомпозиції системи. Основна ціль цього методу – визначення повного переліку всіх завдань управління і зв'язків між ними.

Одним із принципів побудови структури управління є принцип, який визначив академік В.М. Глушков [5]. Це принцип системного підходу до проектування організаційної структури управління. Його суть заключається у визначенні цілей і критеріїв та проведенні структуризації.

У роботі професора Клименюка М.М. [6] викладені основні вимоги, яким повинна відповідати структура управління:

1. Всі завдання організаційного управління, які мають місце при управлінні даним підприємством, повинні бути відображені у структурі.

2. Кожне питання (у тому числі показник) організаційного управління підприємством повинно вирішуватися тільки в одній задачі, яка представлена у структурі, що вимагає дублювати при реалізації завдань в системі управління.

3. Структура повинна бути такою, щоб задачі, які ввійшли в неї як елементи, були порівняно легко і швидко вирішені.

4. Структура повинна відобразити основні зв'язки між елементами системи для обліку при формуванні організаційної структури управління підприємством.

Не всі сформовані на сьогоднішній день структури відповідають вищезгаданім вимогам.

Пропонується методологічний підхід до формування організаційної структури управління, алгоритм якого складається з ряду послідовно виконуючих етапів (рис. 2) [7].

Розглянемо формування всіх завдань управління, виходячи з поділу системи. Для цього використаємо декомпозицію системи управління.

Алгоритм формалізації процесу декомпозиції системи управління представлений на рисунку 3 [6].



Рис. 2. Алгоритм формування організаційної системи управління туристичним підприємством

За першу ознаку поділу системи був вибраний вид, яким управляють, оскільки кожний із вибраних процесів має характерні особливості. Таким чином, системи управління можливо розділити на наступні елементи [1]:

1. Стратегічне управління;
2. Управління забезпеченням персоналом;
3. Управління забезпеченням основними фондами;
4. Управління забезпеченням нематеріальними ресурсами;
5. Управління забезпеченням матеріальними ресурсами;
6. Управління забезпеченням енергетичними ресурсами;

- 7. Управління забезпеченням фінансовими ресурсами;
- 8. Управління забезпеченням результативності надання туристичних послуг.

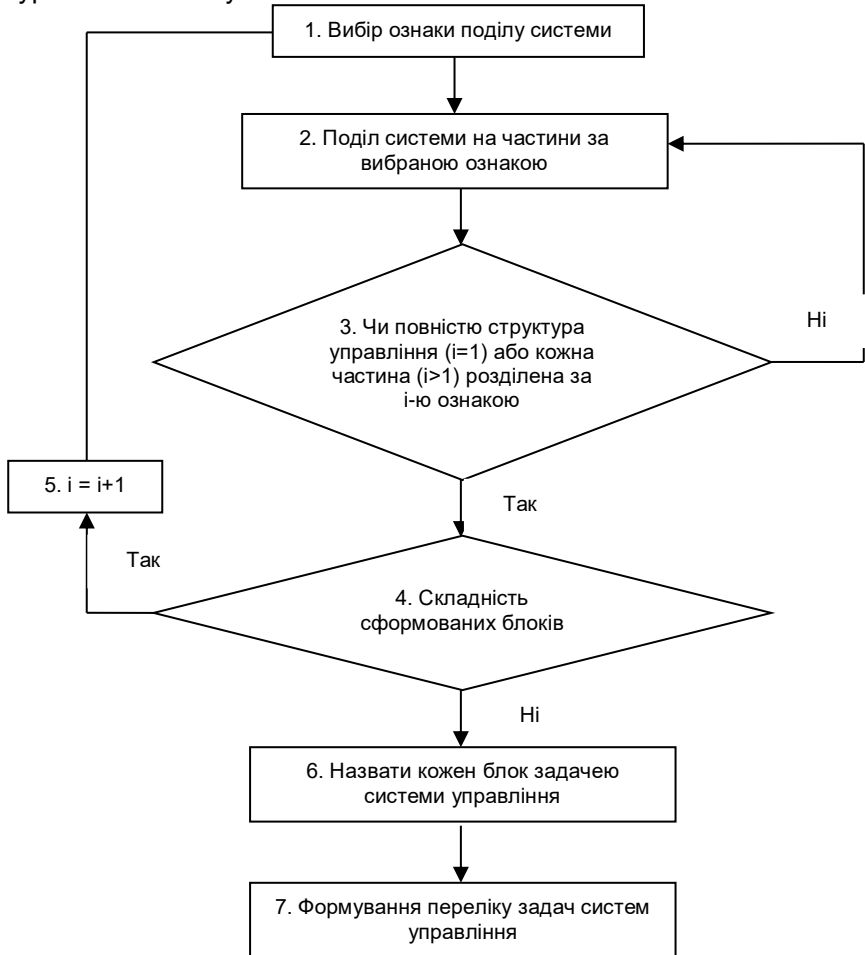


Рис. 3. Алгоритм декомпозиції системи управління

Тобто, кожне завдання управління може бути віднесене до тієї чи іншої підсистеми.

За наступну ознаку поділу виберемо склад структурних підрозділів.

Ця методика апробується за такими підрозділами:

1. Служба супроводження.
2. Анімаційна служба.
3. Екскурсійна служба та інші.

Всі підсистеми можливо розділити за виробничими підрозділами, так як для кожного підрозділу необхідний персонал, предмети праці, засоби праці, інформаційне забезпечення [1]. Кожний процес може бути оцінений кількісно і впливати на результативність діяльність туристичного підприємства. Отже, належність до підрозділу є другою ознакою.

Для забезпечення ефективності управління кожним підрозділом, виділеним у підсистемах, необхідно виконувати функції управління, тобто, за третю ознаку були вибрані стадії управління.

1. Вироблення рішень, які визначають очікуваний стан об'єкту управління на визначений період часу у майбутньому (функція планування).

2. Одержання інформації про фактичний стан об'єкта в деякі моменти часу (функція обліку).

3. Порівняння фактичного стану об'єкта з заданим, тобто визначення відхилень (функція контролю).

4. Вироблення рішень, які направлені на ліквідацію чи зменшення відхилень фактичного стану об'єкта від заданого (функція регулювання).

Перераховані функції управління представляють собою замкнутий контур управління.

Створені складові системи не є достатньо простими для реалізації їх на практиці, для розробки моделей та методів вирішення. Тобто, необхідно продовжити декомпозицію системи управління [1].

Характерною ознакою управління туристичним підприємством є те, що процес надання послуг контролюється через визначені проміжки часу, це дозволяє підвищити надійність функціонування підприємства. Наступною ознакою був вибраний період управління.

У загальному випадку були виділені такі проміжки часу: перспектива (2 роки), рік, квартал, місяць, декада, доба.

Подальший розподіл всіх блоків недоцільний, так як це буде сприяти збільшенню кількості завдань, ускладненню обліку зв'язків між ними та синтезу їх у комплекси, підсистеми та системи в цілому.

Звідси можливо зробити висновок, що завдання управління підприємством являє собою одиничну чарунку, яка визначається виходячи з внутрішніх ознак системи управління.

Дана модель дає можливість створювати комплекс завдань менеджменту підприємства, виходячи з функцій управління, розрахувати їх кількість.

Такі ж завдання управління можливо розкласифікувати по структурним підрозділах і розрахувати трудомісткість їх вирішення, визначити чисельність управлінського персоналу. Це дасть можливість сформулювати достатньо обґрунтовану організаційну структуру управління, яка б забезпечила максимальну ефективність діяльності туристичних підприємств [1].

Сучасна економічна реформа в Україні, яка здійснюється у напрямі ринкових перетворень, докорінно змінює характер, принципи та процес управління. Суттєво підвищуються вимоги до професійного та кваліфікаційного рівнів управлінських працівників, що зумовлює зміни в організації виробництва, управління, праці.

Розроблений підхід до формування організаційної структури, базується на передумові, що вона є функцією складності управління.

Метод дозволяє сформулювати повний перелік задач, які принципово можуть існувати, тобто визначати максимальну кількість задач, які необхідно розв'язати в даних умовах для управління підприємством [6].

З кожною з них пов'яжемо нульову змінну.

$$\overline{X}_{kplt} = \begin{cases} 1, & \text{якщо необхідно вирішувати дану задачу} \\ 0, & \text{в іншому випадку} \end{cases} \quad (2)$$

Для опису усієї множини задач управління підприємством змінним надають такі значення.

$$\overline{X}_{kplt} = 1, \quad k = 1, 2, \dots, K, \quad l = 1, 2, \dots, L, \quad p = 1, 2, \dots, P, \quad t = 1, 2, \dots, T \quad (3)$$

де – вид процесу, яким управляють ($k = 1, 2, \dots, K$);

l – структурний підрозділ ($l = 1, 2, \dots, L$);

p – фаза управління ($p = 1, 2, \dots, P$);

t – період управління ($t = 1, 2, \dots, T$).

Дана модель дозволяє сформуванати перелік задач управління, розрахувати їх кількість. Максимальну кількість задач можна розрахувати за формулою:

$$M^{\max} = \sum_{k=1}^K \sum_{l=1}^L \sum_{p=1}^P \sum_{t=1}^T \bar{X}_{klpt}, \quad (4)$$

\bar{X}_{klpt} – змінна, що описує задачу управління процесом k в підрозділі l у фазі P і періоді t (значення \bar{X}_{klpt} визначається за формулою).

$$M^{\text{необх}} = \sum_{k=1}^K \sum_{l=1}^L \sum_{p=1}^P \sum_{t=1}^T x_{klpt}, \quad (5)$$

$$x_{klpt} = \begin{cases} 1, \text{ якщо необхідно вирішувати дану задачу} \\ 0, \text{ в іншому випадку} \end{cases}$$

Матриця повноти складу заповнюється у відповідності з переліком задач управління (табл. 1) [6].

Таблиця 1

Матриця повноти складу у відповідності з переліком задач управління

Структурні підрозділи	Задачі управління											
	Рік				Період				Доба			
	Планування	Облік	Контроль	Планування	Планування	Облік	Контроль	Планування	Планування	Облік	Контроль	Регулювання
Служба супроводження												
.....												
Анімаційна служба												
.....												
Екскурсійна служба												

Для полегшення врахування зв'язків між задачами під час вирішення доцільно прийняти систему їх кодування.

Її доцільно використовувати послідовно у відповідності з обраними ознаками розподілу управління на елементи. Кількість розрядів коду визначають за кількістю елементів, на які поділена структура за кожною з ознак [6].

На рис. 4 представлено в загальному вигляді структуру коду та інформацію про параметри конкретної структури управління.

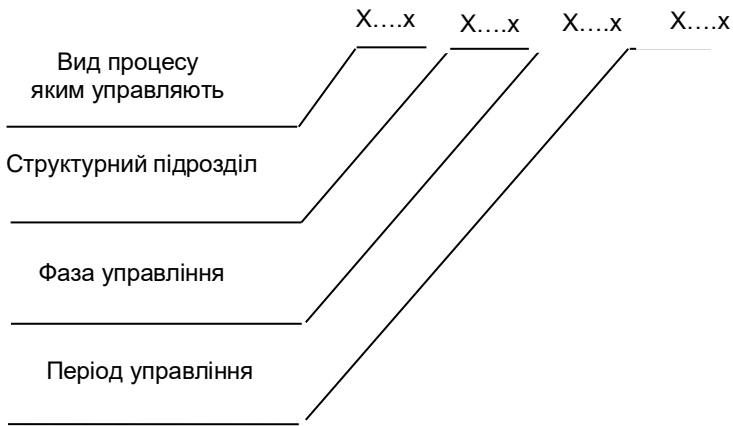


Рис. 4. Код задачі управління у загальному вигляді

Наступним етапом формування організаційної структури управління є оцінка складності сформованого комплексу задач. Так у роботі В.М. Глушкова [5] складність вирішення задач визначається залежністю:

$$F = c * (m + n)^2, \quad (6)$$

де F – складність управління виражена кількістю елементарних операцій;

c – константа;

m – кількість людей в системі управління підприємством;

n – кількість одиниць обладнання та інших видів ресурсів.

У цій залежності враховуються тільки трудові ресурси і основні засоби.

Але у своїй діяльності підприємство використовує також різноманітні матеріальні, енергетичні, інформаційні та фінансові ресурси, результатом яких є надання якісних туристичних послуг [6].

У зв'язку з цим пропонується така залежність, яка дозволяє враховувати також всі ресурси, що використовуються у системі надання послуг:

$$F = c' [\bar{N}(I^{kpt})]^2 \quad (7)$$

де c' - константа;

$\bar{N}(I^{kpt})$ – умовна потужність множини, тобто кількість всіх елементів системи управління (матеріальних, трудових, інформаційних, енергетичних, фінансових ресурсів та основних засобів) [7].

Всі завдання управління групуємо за складністю і утворюємо завдання-представники, які відображають особливості різних підрозділів, видів керованих процесів, функцій і періодів управління. Обчисливши для кожного завдання-представника з аналізу вихідних форм число необхідних арифметичних операцій, можна визначити складність управління (F). Також можна знайти умовну суму потужності підприємства $\bar{N}(I^{kpt})$. Таким чином можна встановити значення константи з [8]:

$$c' = F / [\bar{N}(I^{kpt})]^2, \quad (8)$$

Значення цієї величини дає можливість визначити по умовній суми потужності множин $\bar{N}(I^{kpt})$ без розрахунку числа арифметичних операцій складність вирішення завдань управління підприємствами даного типу [8].

Виходячи з нормативу, що на виконання однієї операції, яке порівнюються за складністю з арифметичними операціями, потрібно приблизно 10 секунд, можна визначити трудомісткість задач управління. Розроблена методика дозволить сформулювати склад структурних підрозділів за методом мінімуму зв'язку, визначити чисельність управлінського персоналу та отримати

оптимальну організаційну структуру управління підприємством, яка б відповідала ринковим умовам господарювання [6].

Важливим питанням економіки, з приводу якого постійно дискутують, є визначення ефективності надання послуг. Чи досить одного узагальненого показника ефективності або потрібна система показників? Як треба вимірювати результати діяльності? З чим їх співвідносити – з витратами чи ресурсами? Оскільки категорія ефективності дуже складна, то в літературі існують різні тлумачення її сутності. Визначення поняття критерію економічної ефективності є предметом багатьох досліджень. У народному господарстві використовуються дуже різні методики та інструкції щодо визначення цієї категорії. У багатьох випадках пропонуються суперечливі поняття ефективності [9].

Вважатимемо, що ефективність діяльності – це комплексне відображення кінцевих результатів використання наявних ресурсів за певний проміжок часу [1]. Суттєвою характеристикою ефективності є методика її визначення, яку можна формалізувати таким чином:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результати (ефект)}}{\text{Ресурси (витрати)}} \quad (9)$$

Ці показники в основному визначають ефективність діяльності народного господарства, галузі, підприємства за рік. Однак кінцеві результати залежать також від роботи підрозділів підприємства за більш короткі проміжки часу: квартал, місяць, декаду, добу, зміну [9].

Нами пропонується наступна методика визначення ефективності управління виробництвом. Система визначення ефективності є однією з функціональних підсистем управління підприємством. Використовуючи метод декомпозицій, розроблений М.М. Клименюком [6], отримаємо повний набір задач управління забезпеченням ефективності виробництва. Із структури підсистем випливає, що розв'язання цих задач дозволяє здійснювати планування, облік, контроль та регулювання забезпечення ефективності шляхом впливу на підсистему надання послуг та ресурсні підсистеми (управління забезпеченням трудовими ресурсами, основними фондами, матеріальними, енергетичними, нематеріальними та фінансовими ресурсами) в кожній із служб підрозділів і за будь-який проміжок часу.

Однією з головних цілей підприємства є надання послуг. Звісно, для виконання цієї мети потрібні різноманітні ресурси, що

відображаються у наведених ресурсних підсистемах. Тоді зіставлення показників системи управління з показниками ресурсних підсистем дозволяє порівняти результати діяльності з витратами, оцінити ефективність системи управління і може бути основною для розробки систем показників [9].

Щоб встановити систему показників ефективності управління діяльністю, введемо такі позначення:

k – номер функціональної підсистеми;

$k = \overline{1, K}$; $k = 1$ – «послуги»;

$k = \overline{2, K-1}$ – «ресурсні підсистеми»;

$k = K$ – підсистема забезпечення ефективності;

r – номер рівня структури надання послуг, $r = \overline{1, R}$;

S – номер структурного підрозділу r -го рівня, $S = \overline{1, S_r}$;

(r, s) – індекси підрозділу номер S рівня r ;

τ – номер ритму управління (рівня структури планового періоду), $\tau = \overline{1, T}$;

t – номер періоду τ -го ритму управління, $t = \overline{1, T\tau}$; (τ, t) – індекси періоду часу;

P – номер виду туристичних послуг;

P^{rsa} – множина видів послуг, що надається підрозділом (r, s) за період (τ, t) ;

i – номер ресурсу;

I_{kp} – множина ресурсів підсистеми k , що використовується для послуг виду P ;

f – фази управління, $f = \overline{1, L}$;

Z_{pf}^{rsa} , Z_{pf}^{rsa} – кількість послуг виду P згідно з фазою управління f підрозділом (r, s) за період (τ, t) відповідно в натуральному й вартісному вираженні;

$Y_{kipf}^{rs\pi}, \overline{Y_{kipf}^{rs\pi}}$ – кількість ресурсу і підсистеми k , що витрачається згідно з фазою управління f для послуги виду P підрозділом (r, s) за період (τ, t) відповідно в натуральному й вартісному вираженні;

$F_{kipf}^{rs\pi}, \overline{F_{kipf}^{rs\pi}}$ – показники ефективності згідно з фазою управління f застосування ресурсу і підсистеми k для тих чи інших послуг виду P підрозділом (r, s) за період (τ, t) відповідно в натуральному й вартісному вираженні [8].

Оскільки в основу побудови системи показників покладено зіставлення результатів діяльності з витратами, ефективність використання ресурсу і підсистеми k за фазою управління f для послуг виду P у підрозділі (r, s) за період (τ, t) в натуральному вираженні може бути оцінена за формулою:

$$F_{kipf}^{rs\pi} = \frac{Z_{pf}^{rs\pi}}{Y_{kipf}^{rs\pi}}, \quad f = \overline{1, L}; \quad i \in I_{pk}; \quad k = \overline{1, K-1}; \quad p \in P^{rs\pi};$$

$$r = \overline{1, R}; \quad S = \overline{1, Sr}; \quad \tau = \overline{1, T}; \quad t = \overline{1, T\tau}. \quad (10)$$

Ефективність цього процесу виробництва у вартісному вираженні оцінимо за допомогою формули:

$$\overline{F_{kipf}^{rs\pi}} = \frac{\overline{Z_{pf}^{rs\pi}}}{\overline{Y_{kipf}^{rs\pi}}}, \quad f = \overline{1, L}; \quad i \in I_{pk}; \quad k = \overline{1, K-1}; \quad p \in P^{rs\pi};$$

$$r = \overline{1, R}; \quad S = \overline{1, Sr}; \quad \tau = \overline{1, T}; \quad t = \overline{1, T\tau}. \quad (11)$$

Формули (9), (10) дають змогу оцінити показники ефективності нижчого рівня системи. Структуру ресурсів приймемо трирівневою (ресурс виду i , ресурси підсистеми k , ресурси всіх підсистем). Формули для оцінки застосування ресурсів за цими

рівнями для надання послуг за всіма рівнями аналогічні вищенаведеним. Для їх побудови використовуються прийняті тут позначення. Ці формули дозволяють оцінити якість управління туристичним підприємством у кожному підрозділі і за будь-який період часу [9].

Щоб перевірити ступінь виконання плану, можна зіставити між собою показники різних функцій управління. Якщо $f = 1$ – функція планування, $f = 2$ – функція обліку, то запланований рівень ефективності застосування ресурсу i підсистеми k на виробництво продукції виду P у підрозділі (r, s) за період (τ, t) буде $F_{kip1}^{rs\pi}$, фактично досягнутий рівень ефективності $F_{kip2}^{rs\pi}$. Тоді оцінкою виконання плану забезпечення ефективності застосування ресурсу і підсистеми k на надання послуг виду P у підрозділі (r, s) за період (τ, t) буде величина

$$F_{kipf}^{rs\pi} = \frac{F_{kip2}^{rs\pi}}{F_{kip1}^{rs\pi}} ; p \in P^{rs\pi} ; k = \overline{1, K-1} ; i \in I_{pk} ; r = \overline{1, R} ; S = \overline{1, Sr} ; \tau = \overline{1, T} ; t = \overline{1, T\tau} \quad (12)$$

Таким чином, можна оцінити виконання плану кожним підрозділом підприємства за будь-який період часу щодо забезпечення ефективності застосування ресурсів на кожному етапі та всіх рівнях їх ієрархічної структури. У кожному випадку розроблювана система показників ефективності повинна базуватися на структурі системи управління підприємством, структурах використовуваних ресурсів і наданих туристичних послуг [9].

Розроблений науково-методичний підхід дозволить сформуванню ефективної та обґрунтованої системи управління туристичним підприємством, яка дозволить оптимізувати організаційну систему управління та підвищити якість наданих послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Міняйленко І.В. Функції та задачі менеджменту підприємства в умовах переходу економіки України до ринку / І.В.Міняйленко // Персонал – спецвипуск. – 1998. – С.12-16.
2. Синицина Г.А., Тарасов І.Ю. Проблеми та перспективи розвитку підприємств туристичної галузі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/196.pdf>
3. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С.В. Мельниченко, К.А. Шеєнкова. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. – 264 с.
4. Онищенко В.О., Редкін О.В., Старовірець А.С., Чевганова В.Я. Організація виробництва: Підручник. – К.: Лібра, 2008. – 360 с.
5. Глушков В.М. Введение в АСУ. – К.: 1972. – 312 с.
6. Клименюк М.М. Формування організаційної структури управління підприємством / М.М. Клименюк, І.В. Міняйленко// Науково-практичний журнал «Регіональні перспективи». – 2001. – №5-6 (18-19). – С.218-220.
7. Міняйленко І.В. К вопросу формирования организационной структуры управления предприятием./ И.В. Миняйленко // Коммунальное хозяйство городов. – 1997. – №10. – С.182-184.
8. Міняйленко, І.В. Оценка сложности задач управления./ И.В. Миняйленко // Коммунальное хозяйство городов. – 1998. – №16. – С.185-186.
9. Міняйленко, І.В. Визначення показників ефективності управління виробництвом./ И.В. Миняйленко // Коммунальное хозяйство городов. – 2001. – №28. – С.144-147.