

УДК 338.486.3

ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Крамаренко В.І., Радченко Н.В.

*Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, Сімферополь, Україна
Національна академія природоохоронного і курортного будівництва, Сімферополь, Україна
E-mail: tnu_mvved@bigmir.net*

У статті досліджуються особливості методичних підходів щодо оцінки ефективності управління підсистемами туристичної організації.

Ключові слова: туристична організація, методика, оцінка, ефективність, управління

Вступ.

Організація являє собою складну систему, що складається з безлічі підсистем: маркетингової, фінансової, кадрової й виробничої. Ефективність управління діяльністю всієї організації залежить від ефективності управління в кожній підсистемі. Тому існує необхідність управляти цією діяльністю, для того, щоб організація могла, по-перше, досягти своїх цілей на ринку й вижити серед конкурентів; по-друге, адаптуватися до ринкових умов, що змінюються.

Тенденції розвитку економіки, підприємництва показують, що від ефективного управління організацією істотно залежить її конкурентоспроможність і позиції на вітчизняному й світовому ринку. Ці положення визначають актуальність розглянутої теми.

Аналіз останніх публікацій.

Проблема ефективного управління постійно досліджується вченими й фахівцями в області управління. Умови конкуренції змушують менеджерів і підприємців шукати нові підходи для забезпечення ефективної діяльності.

Управління – це функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їхньої певної структури, підтримку режиму активності, реалізацію програми, мети діяльності.

Управління організацією в цілому носить характер безперервного процесу за допомогою реалізації функцій менеджменту, які є основними елементами процесу управління [1]. Різні інтерпретації поняття «управління» наведені у табл.1.

Управління туристичною організацією необхідно розглядати як циклічний процес, що складається з конкретних видів управлінських робіт, названих функціями управління.

Останнім часом термін «ефективність» все частіше використовується в управлінській лексиці для характеристики результативності діяльності в сфері управління. Однак дотепер немає чіткого тлумачення цієї категорії з позиції науки управління, не досить визначено її зміст, не вивчені в достатній мірі

**ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

фактори, що впливають на ефективність управління діяльністю організації, відсутня надійна методика обчислення такої ефективності [11].

Таблиця 1

Інтерпретація поняття «управління»

Автор/ Джерело	Визначення
Тейлор Ф.У. [2]	Управління – це самостійна спеціальність, і організація в цілому виграє, якщо планувати й керувати будуть, не ті робітники, які ці роботи виконують, як це було дотепер, а ті, які вміють керувати професійно.
Файоль А. [2]	Управляти – означає вести підприємство до його мети, витягаючи максимальні можливості із всіх наявних у його розпорядженні ресурсів.
Алейнікова Г.М. [4]	Управління – це процес впливу на систему з метою переведення її в новий стан або для підтримки її у встановленому режимі.
Малін А.С., Мухін В.И. [5]	Управління – процес цілеспрямованого впливу на систему, що забезпечує підвищення її організованості, досягнення того, або іншого корисного ефекту.
Мазур И.И., Шапіро В.Д. [6]	Суть управління зводиться до розробки й здійснення певних впливів з боку суб'єкта управління на ті, або інші об'єкти управління в процесі якоїсь цілеспрямованої діяльності.
Данько Т.П. [7]	Управління – діяльність по зміні об'єкта, виходячи з його здатності, сил і енергії для того, щоб скористатися із можливостей, які спричинені зовнішнім середовищем, що спрямоване на нормування вчинків або роботи даного об'єкта для реалізації поставленої мети.
Шегда А.В. [8]	Управління – активний вплив на параметри будь-якого об'єкта з метою усунення небажаних відхилень від заданих режимів роботи, у підтримці стану впорядкованості й динамічної рівноваги із зовнішнім середовищем.
Віханський О.С., Наумов А.И. [9]	Управління – певний тип взаємодії, що існує між двома суб'єктами, один із яких у цій взаємодії перебуває в позиції суб'єкта управління, а другий – у позиції об'єкта управління.
Кабушкін Н.И. [10]	Управління – це процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для того, щоб сформувавши й досягти цілей організації.
Літвак Б.Г. [2]	Управління – серія безперервних взаємозалежних дій, спрямована на досягнення поставлених дій за допомогою інших.

Вивченню теоретичних і практичних аспектів ефективності в економічній літературі протягом декількох останніх років присвячено ряд робіт, зокрема: ефективність функціонування туристсько-рекреаційних підприємств,

ефективність туристичних послуг розглядали Сарапіна О.А. і Коваленко Ю.Н. [41], а Канцуров О.О. і Білоусова О.С. вивчали шляхи вдосконалення оцінки ефективності управління підприємствами державного сектора економіки [13].

Проблемам оцінки ефективності управління діяльністю організації присвячено також багато праць таких вчених, як: Румянцева З.П., Лафта Дж.К., Тищенко А.Н., Кизим Н.А., Каплан Р.С., Нортон Д.П., Мазур І.І., Шапіро В.Д., Ольдерогге Н.О., Хачатурова С.Е., Мільнер Б.З., Козаченко А.В., Личенко Ю. й Єгоров П., Воронкова А.Е., Степанов Д.В. Але незважаючи на це, проблема ефективності управління діяльністю організації й методики її оцінки вирішена недостатньо й вимагає подальшого вивчення.

Метою статті є розробка методики оцінки ефективності управління діяльністю туристичної організації, що потребує вирішення наступних завдань:

- проаналізувати основні теоретичні положення ефективності управління для того, щоб виявити основні складові елементи ефективності;
- запропонувати методику оцінки ефективності управління у фінансовій, маркетинговій, кадровій і виробничій підсистемах організації, з метою розробки інтегрального показника оцінки ефективності управління діяльністю туристичної організації

Об'єкт дослідження – процес управління діяльністю організації.

Предмет дослідження – ефективність управління діяльністю туристичної організації.

Ефективність – здатність приносити ефект, робити дію [15]. Ефективність у загальному значенні – це відношення корисного ефекту (результату) до витрат на його одержання [16]. Згідно з англо-російським словником Мюллера В.К. [17] поняття «ефективність» означає виконання, результат і наслідок дій, одержуваний ефект. Однак на відміну від ефекту, що асоціюється з абсолютними величинами, під ефективністю прийнято мати на увазі порівняльну оцінку.

Еволюція трактувань «ефективності» дозволяє виділити основні підходи, наведені у табл.2.

Незважаючи на те, що термінологічна сутність і зміст, вкладений у поняття «ефективність», змінювалися у процесі розвитку суспільства, більшість дослідників розглядають «ефективність» як ключове поняття при виборі й обґрунтуванні стратегії розвитку підприємства [18].

Основні результати дослідження.

Ефективне управління – це доцільність і якість управління, зорієнтовна на найкращу результативність діяльності керованої системи – організації, реалізацію цілей і стратегій, досягнення певних якісних і кількісних економічних результатів. Ефективне управління означає результативність, успішність діяльності підприємства, оптимальність управління підприємством у ринкових умовах, що забезпечує, з одного боку, максимально можливе задоволення потреб економіки в цілому й споживачів зокрема, а з іншого боку – максимально можливий розвиток і вдосконалення внутрішніх умов діяльності підприємства [6].

**ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Таблиця 2

Еволюція трактувань поняття «ефективність»

Назва економічної школи	Представники	Трактування терміна «ефективність»	Показник
Рання класична буржуазна політекономія, школа фізіократів (початок XVIII в.)	Петті У., Кене Ф.	результативність	абсолютний показник (у грошових одиницях) – прибуток
Класична буржуазна політекономія (кінець XIX в.)	Рікардо Д.	ефективність	відносний (співвідношення результату до витрат)
Неокласичний напрямок політекономії (кінець XIX в.)	Маршалл А., Вальрас Л.	рівновага на мікро- і макро-рівнях	графічна модель «крапки рівноваги» сукупного попиту та пропозиції (вартісні показники)
Ординалістська школа (маржинальний напрямок XIX – початок XX в.)	Парето В.	оптимальність	рівновага між вибором споживача й виробника на мікро- і макро- рівні
Школа наукового менеджменту, теорії конвергенції (початок XX в.)	Емерсон М., Тейлор Ф.	продуктивність, раціональність	максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами й економічними результатами
Політекономія соціалізму (20 – 90 р. XX в)	Абалкін Л.И., Медведєв В.А.	результативність	суспільна продуктивність праці

Різні інтерпретації поняття «ефективність» наведені у табл. 3.

Отже, ефективність є характеристика процесів і впливів суто управлінського характеру, що відбиває, насамперед, ступінь досягнення переслідуваних цілей, тому ефективністю володіє лише цілеспрямований вплив. При оцінці ефективності управління туристичної організації варто мати на увазі, що механічний перенос відомих методик визначення ефективності з інших галузей економіки не має сенсу. Виходячи зі специфіки діяльності туристичної

організації, потрібно чітко уявляти, що треба вимірювати, щоб обчислити її ефективність [10]. Ефективність туристичної організації може досліджуватися з різних боків: з погляду формування витрат, планування обсягу послуг, прибутку, реалізації інвестиційних проектів. Складання й контроль виконання кошторисів, калькулювання собівартості послуги, визначення порога рентабельності й реалізації туристичної продукції – всі ці питання є лише необхідним початковим етапом аналізу загальної ефективності діяльності організації, що функціонує на ринку сфери послуг [22].

Таблиця 3

Інтерпретація поняття «ефективність»

Автор/ Джерело	Визначення
Данілов-Данільян В.І. [16]	Ефективність у загальному значенні – це відношення корисного ефекту (результату) до витрат на його одержання
Зінов'єв Ф.В., Немірович С.Н. [19]	Ефективність(економічна) – співвідношення вартості реалізованої продукції до реальних витрат на їх виробництво
Куденко Г.Є., Канарська І.В., Беленцов В.Н., Сєвостьянова С.І. [20]	Ефективність – загальноекономічна категорія, суть якої полягає в тому, щоб досягти мети з найменшими витратами
Меєрович Г.Ш. [21]	Ефективність системи – ступінь її пристосування до виконання відповідних функцій у процесі певної операції й за певних умов
Чудновський А.Д. [22]	Ефективність є характеристика процесів і вплив суто управлінського характеру, що відбиває, насамперед, ступінь досягнення переслідуваних цілей, тому ефективністю володіє лише цілеспрямований вплив.
Раяцкас Р.Л. [23]	Ефективність – це поняття, що означає результативність функціонування системи якого-небудь роду
Кабушкін Н.І. [10]	Ефективність те саме що цілеспрямований вплив, тому вона носить управлінський характер і відображає ступінь досягнення поставлених цілей
Воронін А. [24]	Ефективність (економічна) – показник, що співвідносить отриманий результат з поточними витратами, що спричиняють цей ефект, або використаними економічними ресурсами.

ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Для управління ефективністю організації необхідна розробка єдиних принципів та підходів до управління, виміру й оцінці розвитку, функціонуванню організації в умовах постійних змін і з обліком сучасних складних подань про ефективну організацію. Таким чином, ефективність управління діяльністю організації – це інтегральний показник, який складається з ефективності управління в маркетинговій підсистемі, фінансовій підсистемі, кадровій і виробничій підсистемах [12;2;42].

Аналіз різних наукових джерел виявив, що для оцінювання ефективності управління діяльністю організації використовують різноманітні методи, серед яких найбільш відомими є метод угруповання, методи математичної статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, ранговий метод, рейтинговий метод, методи порівняння, методи експертної оцінки, бальний метод, метод нечіткої логіки.

Особливий інтерес при вирішенні проблем оцінки ефективності управління діяльністю організацій і об'єднань представляє вибір системи критеріїв і показників оцінки, що повинен надати значну допомогу в подальшій орієнтації організацій. Діяльність організацій не може бути охарактеризована за допомогою тільки одного показника, тому що вони є багатоцільовими системами. В основі оцінки лежить процес порівняння значень кількісних і якісних показників досліджуваних підсистем зі значеннями відповідних шкал [25]. Для одержання порівняльних даних всі показники після розрахунку переводяться у бали й порівнюються зі шкалою. Сукупність показників без обліку їхнього взаємозв'язку й співвідпорядкованості не може дати уяву про ефективність управління діяльністю організації. Необхідно, щоб показники про різні види діяльності були органічно пов'язані між собою в єдиній комплексній системі [20].

Запропоновану методику оцінки ефективності управління всіма підсистемами туристичною організацією можна прослідкувати насамперед на прикладі оцінки ефективності управління маркетинговою підсистемою, оскільки діяльність будь-якої організації починається з маркетингового аналізу. За допомогою маркетингу ведеться постійний пошук нових ринків, нових споживачів, нових видів послуг, нових областей застосування традиційних послуг, здатних забезпечити організації найбільший рівень прибутку. Маркетинг виступає як інструмент регулювання виробництва й збуту, орієнтуючи виробничу діяльність організації, її структурну політику на ринковий попит [14].

Ефективність управління маркетинговою підсистемою туристичної організації можна оцінити за допомогою певної системи показників (табл. 4).

Всі показники методики, вимірювані в числових або грошових показниках, нормуються в діапазоні 0 – 10. Виконується це методом шкалування. Тобто для кожного показника визначається дискретна шкала, кожному інтервалу з якої зіставляється бал в інтервалі від 0 до 10.

Для обліку відносної значущості різних показників конкретна «вага» кожного з них визначається безпосередньо методом нормування на одиницю (табл. 5).

Таблиця 4

Система показників оцінки ефективності управління туристичною організацією

№ п/п	Назва показника	Методика обчислювання
1	Витратоемкість (В)	В = Витрати на службу маркетингу / Обсяг продажів, де обсяг обчислюється у вартісному вираженні;
2	Прибутковість (Пр):	Пр = Прибуток / Чисельність працівників служби маркетингу;
3	Рентабельність (Р):	Р = Прибуток / Загальні витрати на маркетинг;
4	Конкурентоспроможність продукції/ послуг (К):	К = Іс / Іе, де Іс, Іе – зведені параметричні індекси по споживчих і економічних параметрах;
5	Ринкова частка підприємства (D):	D = Обсяг продажів продукції і-ї фірми / Загальний обсяг продажів продукції по галузі;
6	Економічний ефект від реклами (Ер):	Ер = Додатковий обсяг продажів, внаслідок реклами / Витрати на рекламу

Складена на основі [26, 22]

Таблиця 5

Визначення вагового коефіцієнта показників

Показник	Отримана бальна оцінка	Ваговий коефіцієнт (гр.2/підсумок гр.2)
Частка ринку (D)		
Конкурентоспроможність послуг (К)		
Ефективність реклами (Ер)		
Усього:		1

Після визначення вагових коефіцієнтів показників визначимо ефективність управління в маркетинговій підсистемі організації за формулою (1):

$$E_M = \sum_{i=1}^n a_i \times K_i / 3, \quad (1)$$

де: E_M – ефективність управління маркетинговою підсистемою організації;

a_i – ваговий коефіцієнт одиничного показника;

K_i – бальна оцінка по даному одиничному показнику.

Отриманий результат підставляємо у шкалу для визначення ефективності управління маркетинговою підсистемою організації (рис. 1)

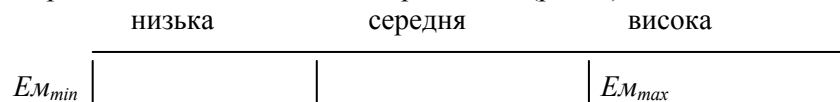


Рис.1. Шкала для визначення ефективності управління маркетинговою підсистемою туристичної організації

ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Для того щоб з'ясувати до якого з інтервалів належить показник ефективності управління маркетинговою підсистемою організації, необхідно визначити граничні значення цієї величини. Тому варто розробити критерії результативних оцінок даного показника, з обліком мінімального й максимального значень даного показника, за формулами (2,3):

$$E_{M_{\min}} = \sum_{i=1}^n a_i \times A_{\min} / 3, \quad (2)$$

де: $E_{M_{\min}}$ – мінімальне значення показника ефективності управління маркетинговою підсистемою організації;

a_i – ваговий коефіцієнт одиничного показника;

A_{\min} – мінімальна узагальнююча бальна оцінка по даному одиничному показнику.

$$E_{M_{\max}} = \sum_{i=1}^n a_i \times A_{\max} / 3, \quad (3)$$

де: $E_{M_{\max}}$ – максимальне значення показника ефективності управління маркетинговою підсистемою організації;

a_i – ваговий коефіцієнт одиничного показника;

A_{\max} – максимальна узагальнююча бальна оцінка по даному одиничному показнику.

Після цього визначаємо крок шкали за формулою (4):

$$I = (E_{M_{\max}} - E_{M_{\min}}) / n, \quad (4)$$

де: I – крок;

n – кількість інтервалів.

Наступний показник, необхідний для оцінки ефективності управління діяльністю туристичної організації – ефективність управління кадровою підсистемою організації.

Ефективність управління кадровою підсистемою організації можна оцінити за допомогою наступних показників (табл.6).

Далі оцінюємо ефективність управління фінансовою підсистемою туристичної організації за допомогою аналізу наступних показників:

- показники фінансової стійкості (коефіцієнт незалежності, питома вага позикових засобів, співвідношення власних і позикових засобів, питома вага дебіторської заборгованості, питома вага власних і довгострокових позикових коштів);

- показники платоспроможності (коефіцієнт абсолютної ліквідності, загальний коефіцієнт покриття, коефіцієнт ліквідності матеріально-технічних цінностей) показують здатність організації розраховатися із кредиторами негайно, у день настання строку платежів, тобто мова йде про постійну

присутність у неї в необхідних розмірах платіжних коштів або активів, які можуть бути негайно перетворені у платіжні засоби;

- показники ділової активності (загальний коефіцієнт оборотності, оборотність запасів, оборотність власних засобів, продуктивність) показують, наскільки ефективно організація використовує наявні засоби [28; 29; 30].

Остання підсистема, яку варто розглянути для оцінки ефективності управління діяльністю організації – це виробнича підсистема, яка є центральною підсистемою організації, тому що саме в її межах залучені організацією ресурси перетворюються на готову продукцію або послуги. В той же час, ця підсистема є споживчою, тобто в ній використовуються результати виконання робіт в інших підсистемах – маркетинговій, кадровій та фінансовій. [31]. Для оцінки ефективності управління цією підсистемою варто виділити такі показники:

1. Обсяг надаваних послуг:

Цей показник дорівнює виторгу від реалізації послуг і обчислюється з форми звітності №2 – стр. 10

Для визначення ефективності цього показника необхідно знати його динаміку, тобто темп росту (Тр_v), за формулою (5):

$$\text{Тр}_v = V1 / V2 * 100\% \quad (5)$$

де: V1 – обсяг надаваних послуг у «х» – році;

V2 – обсяг надаваних послуг у «у» – році.

Результати розрахунків порівнюємо з табл. 7

2. Собівартість послуг. Цей показник відображується в другій формі балансу – стр. 40

Собівартість послуг – це вартісна оцінка використовуваних у процесі її виробництва природних ресурсів, сировини, матеріалів, енергії, трудових ресурсів, основних фондів, а також інших витрат на виробництво та реалізацію [32]. Для оцінки ефективності цього показника необхідно знайти темп росту собівартості послуг організації (Тр_с), тобто порівняти собівартість послуг організації в «х» році (С1) і в «у» році (С2):

$$\text{Тр}_c = C1 / C2 * 100\% , \quad (6)$$

де: С1 – собівартість послуг організації в «х» році;

С2 – собівартість послуг організації в «у» році.

Отриманий результат зіставляємо з табл. 8

Таблиця 6

Показники оцінки ефективності управління кадровою підсистемою туристичної організації

№ п/п	Назва показника	Методика обчислювання
1	Коефіцієнт плинності кадрів (Кп)	Кп = кількість звільнених і працівників, що звільнилися, / СОЧР, де: СОЧР – середньооблікова чисельність працівників;

**ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Продовження таблиці 6

2	Середні витрати на кадрові заходи розраховані на одного працівника (Св)	$S_v = V_v / K_k$, де: Св – середні витрати на відбір кандидата; Vв – витрати на відбір персоналу; Kк – кількість відібраних кандидатів
3	Рівень укомплектованості кадрами (Рк)	$R_k = \frac{Чф}{Чш}$, де: Рк – рівень укомплектованості кадрами; Чф – чисельність практична; Чш – чисельність за штатним розкладом.
4	Інтенсивність праці (Іп)	$I_p = \frac{V_p}{P_ч}$, де: Іп – інтенсивність праці; Vп – кількість витраченої праці, Pч – тривалість робочого часу.
5	Рівень заробітної плати (Pз/п)	$P_z/p = \frac{Z_p}{Z_{по}}$, де: Pз/п – рівень заробітної плати; Zп – середня заробітна плата в організації; Zпо – середня заробітна плата по всіх засобах розміщення, що працює по даному ринку.
6	Продуктивність праці:	$V = T/R$, де: V – вироблення одного середньооблікового працівника; T – виторг від реалізації продукції, послуг; R – середньооблікова чисельність працівників.
7	Показник забезпеченості кадрами (використовується для тимчасових засобів розміщення)	$K_{заб} = \frac{\text{Кількість покоївок}}{\text{Загальна кількість ліжок/місць}}$, де: Kзаб – коефіцієнт забезпеченості кадрами

Складена на основі [3, 27]

Таблиця 7

Зміна обсягу надаваних послуг

Темп росту обсягу надаваних послуг (Трв), %	Бальна оцінка	Рівень росту обсягу надаваних послуг
>100	7,1 – 10	Високий рівень
90 – 100	3,1 – 7	Середній рівень
<90	0 – 3	Низький рівень

Таблиця 8

Зміна собівартості послуг

Темп росту собівартості (Трс), %	Бальна оцінка
> 100	0 – 3
80 – 100	3,1 – 7
< 80	7,1 – 10

3. Якість послуг.

Під якістю розуміються властивості й характерні риси послуги, що викликають почуття задоволення у споживача, або як відсутність недоліків, що підсилюють стан задоволеності у клієнта. Якість – найбільш важлива характеристика послуг будь-якого підприємства [14, 33]. Традиційні визначення якості надаваної продукції (послуг) включають відповідність специфікаціям і своєчасності надання робіт (послуг) у строки й у той час, що зручно для споживачів, [20, 34] що пояснюється специфікою процесу створення й реалізації послуг. Тому методи визначення рівня якості туристичних послуг повинні включати оцінку якості цих послуг безпосередньо з позиції кінцевих споживачів, тобто туристів, причому, ця оцінка буде носити більшою мірою суб'єктивний характер, тому що це пов'язано з високою індивідуалізацією споживання даних послуг. Для ефективної роботи зі збору необхідної інформації використовуються анкети, які є бланком реєстрації відповідей. Анкета – найпоширеніше знаряддя дослідження при зборі первинних даних [35, 36].

Для оцінки значимості одиничних показників пропонується використовувати метод вагових коефіцієнтів, що припускає присвоєння одиничним показникам ваги по ступені їхнього впливу на рівень якості туристичних послуг. Окремі показники оцінюються респондентами за допомогою оцінних шкал. Наприклад: «Оцініть якість харчування по десятибальній системі від 1 до 10 за умови, що 10 – найвища оцінка, а 1 – найнижча» [37]. Результати оцінок заносимо у табл. 9.

Таблиця 9

Оцінка якості послуг

Груповий показник	Бальна оцінка (1-10 балів)	Ступінь важливості (1□5)	Ваговий коефіцієнт (гр.4/підсумок гр. 4)
Номерний фонд туристичної бази			
Харчування			
Культура обслуговування			
Якість додаткових послуг			
Усього		15	1

**ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Визначимо якість послуг туристичної організації по формулі (7):

$$K = \sum_{i=1}^n a_i \times K_i, \quad (7)$$

де: K – узагальнена (сукупна) бальна оцінка;
 a_i – ваговий коефіцієнт одиничного показника;
 K_i – бальна оцінка по даному одиничному показнику [38, 39, 40]

Після визначення вагових коефіцієнтів показників, визначимо ефективність управління у виробничій підсистемі організації по формулі (8):

$$E_v = \sum_{i=1}^n a_i \times K_i / 3 \quad (8)$$

де: E_v – ефективність управління виробничого підсистемою організації;
 a_i – ваговий коефіцієнт одиничного показника;
 K_i – бальна оцінка по даному одиничному показнику.

У результаті проведення всіх розрахунків, одержуємо певну бальну оцінку ефективності управління по кожній підсистемі організації.

Однак для того, щоб знайти інтегральний показник, що відбиває ефективність управління діяльністю всієї організації, необхідно звести всі 4 показники до одного. А для цього необхідно, в першу чергу, з'ясувати вагові коефіцієнти показників ефективності управління по кожній підсистемі організації (табл.10).

Після визначення вагових коефіцієнтів показників визначимо інтегральний показник ефективності управління діяльністю туристичної організації за формулою (9):

$$E = \sqrt[m]{\sum_{i=1}^n a_i \times K_i} \quad (9)$$

де: E – інтегральний показник ефективності управління діяльністю організації;

a_i – ваговий коефіцієнт одиничного показника ефективності управління діяльністю окремої підсистеми;

K_i – бальна оцінка по одиничному показнику ефективності управління діяльністю окремої підсистеми;

m – кількість показників, використовуваних для оцінки

Таблиця 10

Визначення вагових коефіцієнтів показників

Показник	Оптимальна бальна оцінка	Ваговий коефіцієнт (гр.2/ підсумок гр.2)
Ефективність управління діяльністю маркетингової підсистеми організації (E_m)		

Продовження таблиці 10

Ефективність управління діяльністю кадрової підсистеми організації (Ек)		
Ефективність управління діяльністю фінансової підсистеми організації (Еф)		
Ефективність управління діяльністю виробничої підсистеми організації (Ев)		
Усього		1

Отриманий результат підставляємо в шкалу для визначення інтегрального показника ефективності управління діяльністю туристичної організації (рис. 2).

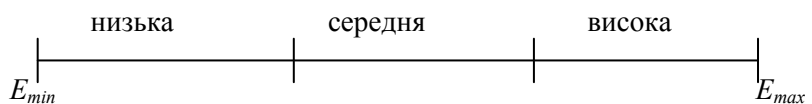


Рис. 2. Шкала для визначення ефективності управління діяльністю туристичної організації

Для того, щоб з'ясувати в який інтервал попадає показник ефективності управління діяльності організації, необхідно визначити граничні значення цієї величини. Тому варто розробити критерії результативних оцінок даного показника, з обліком мінімального й максимального значень даного показника, за формулами (10, 11):

$$E_{\min} = \sum_{i=1}^n a_i \times A_{\min} / 4 \quad (10)$$

де: E_{\min} – мінімальне значення показника ефективності управління діяльністю організації;

a_i – ваговий коефіцієнт одиничного показника ефективності управління діяльністю окремої підсистеми організації;

A_{\min} – мінімальна узагальнююча бальна оцінка по даному одиничному показнику.

$$E_{\max} = \sum_{i=1}^n a_i \times A_{\max} / 4 \quad (11)$$

де: E_{\max} – максимальне значення показника ефективності управління діяльністю організації;

a_i – ваговий коефіцієнт одиничного показника ефективності управління діяльністю окремої підсистеми організації;

A_{\max} – максимальна узагальнююча бальна оцінка по даному одиничному показнику.

Після цього визначаємо крок шкали, за формулою (12):

$$I = (E_{\max} - E_{\min}) / n, \quad (12)$$

де: I – крок;

n – кількість інтервалів.

Висновок.

За результатами проведених досліджень доцільно зробити висновок про те, чи треба туристичній організації підтримувати рівень ефективності управління на тому ж рівні, або ж необхідно розробляти заходи щодо підвищення ефективності управління діяльністю цієї організації.

Оцінка ефективності управління в сфері туристичних послуг дозволяє активно впливати на поточний стан і тенденції розвитку туристичних організацій, установлювати їхні розміри, відслідковувати й коректувати некеровані явища й процеси, становити прогнози й плани розвитку цих організацій і їхніх структурних підрозділів.

Особливість методики проведення оцінки ефективності управління туристичною організацією характеризується вживанням, перш за все, методів аналізу, серед яких: методи бальних оцінок, анкетування і шкалування.

Перспективним напрямом наукових пошуків може стати дослідження методичних підходів розробки стратегії розвитку туристичних організацій в період кризових ситуацій в умовах глобалізації ринку туристичних послуг.

Список літератури

1. Скобкин С.С. Маркетинг и продажи в гостиничном би знесе / С.С. Скобкин. М.: Юрист, 2001. – 224 с.
2. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: [учебник] / Б.Г. Литвак. – М.: Дело, 2002. – 392 с.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: [учебное пособие] [3-е изд.] / Н.И. Кабушкин. – Минск: «Новое знание», 2000. – 336 с.
4. Алейникова Г.М. Организация и управление турбизнесом: [учебное пособие] / Г.М. Алейникова. – Донецк: ДИТБ, 2002. – 184 с.
5. Малин А.С., Мухин В.И. Исследование систем управления: [учебник для вузов] / А.С. Малин, В.И. Мухин. – М.: ГУ ВШЭ, 2002. – 400 с.
6. Мазур И.И. Эффективный менеджмент/ И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге. – М.: Высшая школа, 2003. – 555 с.
7. Данько Т.П. Управление маркетингом (методический аспект): [учебное пособие] / Т.П. Данько. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 280 с.
8. Шегда А.В. Основы менеджмента: [учебное пособие] / А.В. Шегда. – К.: Товариство «Знання», КОО, 1998. – 512 с.
9. Виханский О.С. Менеджмент: [учебник] [3-е изд.] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2001. – 528 с.
10. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: [учебное пособие] / Н.И. Кабушкин. – Мн.: БГЭУ, 1999. – 664 с.
11. Ячменева В.М. Условия реализации механизма повышения эффективности управления деятельностью предприятия / В.М. Ячменева, М.В. Высочина // Экономика и управление. – 2007. – №4. – 5. – С. 69–70.
12. Ячменева В.М. Управление ресурсами и затратами: [учебное пособие для студ. экономических специальностей] / В.М. Ячменева, А.В. Сиволап. – Симферополь: Доля, 2008. – 372 с.
13. Канцуров О.О. Удосконалення методології оцінки ефективності управління підприємством державного сектору економіки / О. О. Канцуров, О.С. Білоусова // Фінанси України. – 2006. – №9. – С. 143–151.

14. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [4-е изд., перераб. и доп.] / Г.В. Савицкая. – Минск: ООО «Новое знание», 1999. – 688 с.
15. Азрилиян А.Н. Большой экономический словарь [5-е изд. доп и перераб.] / А.Н. Азрилиян. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
16. Данилов-Данильян В.И. Экономико-математический энциклопедический словарь / В.И. Данилов-Данильян. – М.: Большая Российская энциклопедия: Издательский Дом «ИНФРА-М», 2003. – 688 с.
17. Мюллер В.К. Новый англо- русский словарь [12-е изд., стереотипное] / В. К. Мюллер. – М.: Русский язык Медиа, 2005. – 1007 с.
18. Павленко И. Г. Подходы к определению экономической сущности понятия «эффективность» / И.Г. Павленко // Экономика и управление. – 2006. – №1. – С. 36-37.
19. Зиновьев Ф. В Экономическая работа на предприятиях / Ф.В. Зиновьев, С.Н. Немирович. – Симферополь: Таврия, 2002. – 144 с.
20. Куденко Г.Е. Управление эффективностью хозяйственной деятельности промышленного предприятия: [монография] / Г.Е. Куденко, Н.В. Канарская, В.Н. Беленцов, С.И. Севастьянова. – Севастополь; «Вебер», 2003. – 239 с.
21. Меерович Г.Ш. Анализ эффективности: принципы, критерии, опыт / Г. Ш. Меерович. – М.: Знания, 1979. – 64 с.
22. Чудновский А.Д. Туризм и гостиничное хозяйство: [учебник] / А.Д. Чудновский. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКМОС, 2000. – 400 с.
23. Раяцкас Р.Л. Социально-экономическая эффективность производства / Р.Л. Раяцкас, В.П. Суткайсис. – М.: Наука, 1984. – 188 с.
24. Воронин А.А. Определение показателей экономической эффективности производства на основе модификации ресурсного подхода / А.А. Воронин // Экономика Украины. – 2007. – №10. – С. 29-37.
25. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении: [учебное пособие] / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
26. Кожекин Г.Я. Маркетинг предприятия [Учебное пособие] / Г.Я. Кожекин, С.Г. Мисербиева. – Мн.: Книжный Дом; Мисанта. – 2004. – 240 с.
27. Балабанов И.Г. Экономика туризма: [учеб. пособие] / И.Г. Балабанов, А.И. Балабанов. – М.: Финансы и статистика. – 2000. – 176 с.
28. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: [учебное пособие] / Т.Б. Бердникова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 215 с.
29. Коробов М.Я. Фінансово-економічний аналіз діяльності підприємств: [навч. посіб.] / М.Я. Коробов.– К.: Т-во «Знання», КОО, 2000. – 378 с.
30. Дубров А.М. Компонентный анализ и эффективность в экономике: [учебное пособие] / А.М. Дубров. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 352 с.
31. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теорія і практика: [навч. посібник] / В.Г. Герасимчук. – К.: Вища школа, 1994. – 327 с.
32. Прауде В.Р. Маркетинг: [навч. посібник] / В.Р. Прауде, О.Б. Білий. – К.: Вища шк., 1994. – 256 с.
33. Гудушаури Г.В. Управление современным предприятием / Г.В. Гудушаури, Б.Г. Литвак. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», Издательство ЭКМОС, 1998. – 336 с.
34. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: [учебное пособие] / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-Издат. – 2004. – 335 с.
35. Ромат Е.В. Маркетинговые исследования: [сборник статей по теории и пратике маркетинговых исследований] / Е.В. Ромат. – Харьков: НВФ «Студцентр». – 2001. – 352 с.
36. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 1990. – 736 с.
37. Шапавалов В.А. Маркетинговый анализ / В.А. Шапавалов. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 156 с.
38. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг / Е.В. Песоцкая. – СПб.: Издательство «Питер», 2000. – 160 с.
39. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [2-е изд., перераб. и доп.] / Е.П. Голубков. – М.: Издательство «Финпресс», 2000. – 464 с.
40. Нагапетьянц Н.А. Прикладной маркетинг: [учебное пособие для вузов] / Н.А. Нагапетьянц. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 272 с.

**ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ДІЯЛЬНІСТЮ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

41. Вельгош Н.З. Обоснование экономической эффективности деятельности курортных предприятий Крыма / Н.З. Вельгош // Экономика и управление. – 2006. – № 2. – 3. – С. 110.
42. Высочина М.В. Представление уровней эффективности управления деятельностью предприятия на основе теории нечеткой логики / М.В. Высочина // Экономика и управление. – 2007. – № 6. – С.57-59.

Поступила в редакцию 01.12.2011 г.

Крамаренко В.И. Особенности методики оценки эффективности управления деятельностью туристической организации/ В.И. Крамаренко, Н.В.Радченко // Ученые записки ТНУ. Серия: Экономика и управление. – 2011. – Т. 24 (63), № 4. – С. 166-181.

В статье исследуются особенности методических подходов к оценке эффективности управления подсистем туристической организации.

Ключевые слова: туристическая организация, методика, оценка, эффективность, управление

Kramarenko V.I. The features of assessment methods of Control Tourist activities organization/ V.I. Kramarenko, N.V. Radchenko // Uchenye zapiski TNU. Series: Economy and management. – 2011. – Vol. 24 (63), № 4. – P. 166-181.

This article examines the features of methodologies for assessing the effectiveness of management subsystems tourism organization.

Keywords: tourism organization, methodology, evaluation, performance management