

М. В. Гарасимлюк, С. І. Кислашко

Застосування функціонального підходу управління на підприємствах сфери туристичного бізнесу

Досліджено особливості функціонального підходу в менеджменті підприємства туристичного бізнесу, яке працює в умовах війни, та розроблено практичні рекомендації з його удосконалення. Виявлено, що функція планування розвитку передбачає етапи стратегічного та операційного планування. Запропоновано створити цифрову інформаційну систему безпечного туризму з доступом у мережі «Інтернет». У межах функції організування підтверджено ефективність роботи агенції, запропоновано складання загального бізнес-плану для узгодження операційних планів і можливостей розподілу ресурсів. Для подолання цінових шоків і врахування споживацьких пріоритетів запропоновано запровадити гнучке ціноутворення з орієнтацією на попит на цільовому ринку. Результативність реалізації мотиваційної функції підтверджено створенням працездатного колективу та розвитком корпоративних відносин. Для зростання продуктивності праці запропоновано узгодити винагороду персоналу за показниками ефективності з рівнем мотиваційних очікувань персоналу. Для збільшення якості реалізації функції контролювання запропоновано визначити джерела економії витрат. Рекомендовано запровадити аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін агенції. Подальші розвідки запропоновано скерувати в бік виявлення джерел зростання прибутковості агенції та управління фінансовою безпекою.

Ключові слова: функція планування, функція організування, функція мотивування, функція контролювання, туристична агенція, війна.

Постановка проблеми. Діяльність українських підприємств туристичної галузі з 2020 р. відбувається в умовах системної кризи, зумовленої негативним впливом таких зовнішніх чинників, як пандемія та повномасштабна агресія рф. За інформацією UNWTO (World Tourism Organization – Всесвітня туристична організація), через пандемію світова туристична галузь, на яку у 2019 р. припадало близько 7% обсягів світової торгівлі, зазнала масштабних втрат через падіння міжнародного попиту на тлі карантину та обмежень на подорожі, запроваджених більшістю країн [1]. Не встиг український ринок туристичних послуг оговтатись від руйнівних наслідків пандемії, як розв'язана росією агресивна війна поставила перед галуззю нові виклики, зокрема суттєве скорочення потенційних туристичних потоків через інституційні обмеження щодо перетину кордону для військовозобов'язаних, неможливість використання повітряного простору України, скорочення частки витрат громадян на послуги, пов'язані з відпочинком тощо. За таких умов особливо актуалізується питання функціонування підприємств туристичної галузі в умовах війни, пошуку ними шляхів подолання системної кризи та формування сценаріїв розвитку й післявоєнного відновлення. Використовуючи методи аналізу та синтезу, важливо дослідити функції менеджменту діючого українського підприємства туристичної галузі, визначити позитивні аспекти управління та проблемні фактори розвитку, а також здійснити системно-структурний аналіз для формування пропозицій щодо удосконалення реалізації функціонального підходу в менеджменті для подолання кризи.

Аналіз останніх досліджень. Питання функціонального підходу до менеджменту у вітчизняній науковій літературі розглядалися щодо різних аспектів діяльності бізнесу. Наприклад, Р. Ляшенко підкреслював, що довший час у національній економіці цей підхід узагалі вважався основним для організації управлінської та оперативної діяльності [2]. Е. Чернодубова та А. Мартинов наголошували на його доцільності та важливості для ефективного управління доходами та витратами підприємства [3]. Р. Бруханський дослідив та описав позиціонування функцій і

© М. В. Гарасимлюк, С. І. Кислашко, 2023.

завдань стратегічного управлінського обліку підприємства у взаємозв'язку з його зовнішнім середовищем [4]. Досліджуючи особливості діяльності підприємств туристичної галузі, F. Namidi зі співавторами вказували, що функціональний підхід дає змогу туристичним агенціям створювати нові цінності завдяки інтеграції ресурсів [5]. С. Inkson та L. Minnaert показали у своєму дослідженні, що функціональний підхід до управління туристичною пропозицією може бути корисним для спрощення фрагментованої природи управління туристичним підприємством [6, с. 6].

Особливу зацікавленість викликають наукові дослідження, які поєднують аналіз функціонального підходу та антикризового менеджменту в управлінні туристичним бізнесом. Зокрема, D. Hryhorchuk наголошує на необхідності розвитку національного туризму як в умовах війни, так і в період повоєнної відбудови [7]. Функціональні сценарії розвитку туристичних підприємств в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення запропонувала Н. Барвінок [8]. Доцільно також відзначити результати дослідження М. Reddy, S. Boyd та М. Ніса щодо можливостей відновлення в постконфліктному середовищі, які запропонували використання функціонального підходу в управлінні туристичним бізнесом для забезпечення здатності підприємств бути стійкими, адаптуватися та відновлюватися [9].

Погоджуючись з авторами щодо необхідності розвитку туристичної галузі навіть у кризових умовах війни та післявоєнного відновлення, зауважимо, що описані вище дослідження здебільшого орієнтовані на загальногалузеві проблеми та шляхи їх вирішення, натомість дослідники практично не концентрують уваги на питаннях адаптації функціональних підходів у менеджменті підприємств, які реально працюють у складних умовах господарювання.

Метою статті є дослідження особливостей функціонального підходу в менеджменті діючого в умовах війни підприємства туристичного бізнесу та розроблення практичних рекомендацій з його удосконалення.

Основні результати дослідження. Туристична агенція «Клуб мандрівників» була заснована у м. Львів 1999 року для організації та забезпечення створення туристичного продукту, надання туристичних послуг, а також посередництва в наданні супутніх послуг. Основними напрямками діяльності ТОВ ТА «Клуб Мандрівників» є туризм, екскурсійне обслуговування по Західній Україні (включно з індивідуальним), організація етнографічних турів, літнього та зимового відпочинку на курортах Українських Карпат, а також організація екскурсійних і відпочинкових турів в інших країнах. Такий перелік видів діяльності цілком відповідає місії підприємства, яка полягає в задоволенні попиту населення у сфері туризму та відпочинку шляхом надання якісних туристичних послуг.

Сучасні теоретики менеджменту до загальних функцій менеджменту відносять планування, організування, мотивування, контролювання і регулювання [10].

Безперервне та послідовне виконання функцій формує особливості процесу управління розвитком туристичної агенції (рис. 1), водночас функції планування, організування та мотивування самовдосконалюються під впливом розвитку керівної системи організації, а функції контролювання і регулювання розвиваються як у керівній, так і в керованій системах під впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, зумовлюючи відповідні зміни в підходах до планування, організування або мотивування.

Планування розвитку туристичної агенції передбачає два етапи. На першому план розвитку розглядають з огляду на цілі розвитку, досліджуючи питання зміни ринкових потреб, зростання вимог до якості обслуговування клієнтів і розроблення турів і окремих складників туристичних послуг. Зазначимо, що в ТОВ ТА «Клуб мандрівників» тури розробляють відповідно до принципу Парето (80% потоку туристів припадає на 20% турів). Прикладом такого підходу до розроблення турів кризи, пов'язаної з пандемією і повномасштабною війною,



Рис. 1. Модель функціонального підходу в менеджменті туристичної агенції
Джерело: адаптовано за матеріалами [11, с. 65].

може бути стандартна для агенції ситуація нерівномірності попиту на різні види турів: літній відпочинок у Туреччині та лікування в Карлових Варах (Чехія), коли основний потік туристів спрямовувався саме в Туреччину.

Другий етап планування передбачає розроблення детальних операційних планів, спрямованих на забезпечення зростання обсягів обслуговування та асортименту туристичних пропозицій. Зауважимо, що в умовах непередбачуваності загроз зовнішнього середовища особлива увага приділяється питанню прогнозування попиту. Складнощі виникають як під час визначення можливостей перевізників, так і під час обрання постачальників туристичних послуг. Унаслідок постійних і непередбачуваних ракетних атак ворога в Україні практично немає повністю безпечних територій, що значно ускладнює планування основного виду діяльності агенції – організації екскурсійного обслуговування. Окрім того, що значна частина територій є потенційно вкрай небезпечною для відвідування, велика кількість об'єктів культурної спадщини є зруйнованими. Зрозуміло, що планування екскурсійних турів має передбачати ці обставини та передусім орієнтуватись на забезпечення фізичної безпеки для туристів. На нашу думку, для цього доцільно створити цифрову інформаційну систему безпечного туризму, надавши до неї доступ потенційним споживачам на сайті агенції та через соціальні мережі.

Організація праці в туристичному підприємстві вимагає чіткого розподілу обов'язків між працівниками. У ТОВ ТА «Клуб мандрівників» для управління розвитком бізнесу використовують організаційну структуру лінійно-функціонального типу (рис. 2), яка забезпечує злагоджену роботу всіх структурних

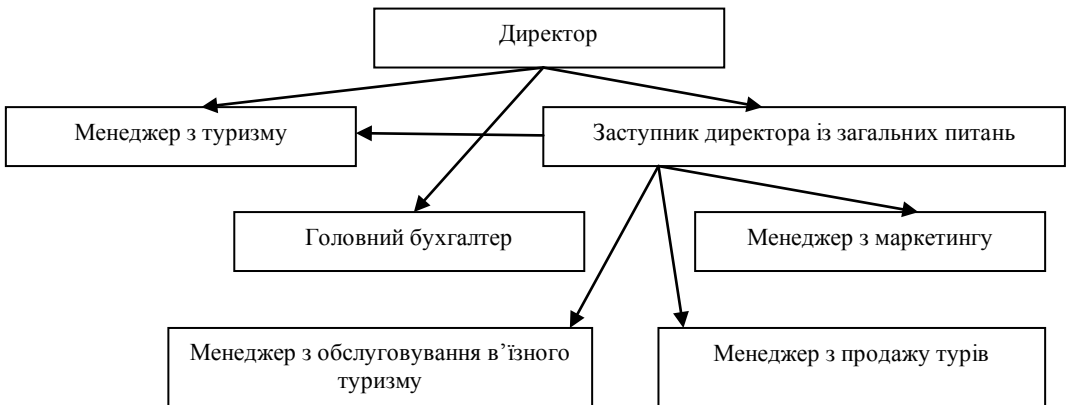


Рис. 2. Організаційна структура ТОВ ТА «Клуб мандрівників»

Джерело: результати власних досліджень авторів.

підрозділів туристичної агенції.

Директор здійснює загальне керівництво та розробляє стратегію підприємства, централізовано забезпечуючи виконання функцій менеджменту шляхом ухвалення відповідних управлінських рішень, які відіграють роль зв'язуючої функції,

оскільки будь-яка діяльність здійснюється через виконання його наказів і розпоряджень. Усього в агенції працює семеро працівників, які виконують свої обов'язки відповідно до затверджених посадових інструкцій.

Таблиця 1
Фінансові результати діяльності ТОВ ТА «Клуб мандрівників» у 2019-2022 рр., тис. грн

Назва рядка	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до	
					2019 р., %	2021 р., %
Чистий дохід від реалізації продукції	4734,90	1381,30	2115,20	2045,80	43,2	96,7
Собівартість реалізованої продукції	3944,60	1141,60	1470,80	1635,50	41,5	111,2
Інші операційні доходи	204,60	128,70	91,00	6,90	3,4	7,6
Інші операційні витрати	203,90	109,20	116,50	32,00	15,7	27,5
Інші доходи	5,00	3,80	0,40	0,20	4,0	50,0
Інші витрати	776,70	310,50	560,20	367,10	47,3	65,5
Разом доходи	4944,50	1513,80	2206,60	2052,90	41,5	93,0
Разом витрати	4925,20	1561,30	2147,50	2034,60	41,3	94,7
Фінансовий результат до оподаткування	19,30	-47,50	59,10	18,30	94,8	31,0
Податок на прибуток	3,50	—	—	3,30	94,3	X
Чистий прибуток (збиток)	15,80	-47,50	59,10	15,00	94,9	25,4

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ТОВ ТА «Клуб мандрівників».

Наші розрахунки (табл. 1) об'єктивно свідчать, що реалізація функції організування дала підприємству змогу подолати руйнівні наслідки пандемії, адже у 2021 р. підприємство отримало прибуток 59,1 тис. грн (збиток у 2020 р. становив 47,5 тис. грн), а у перший рік повномасштабної війни вийти на показники прибутковості доковідного періоду. Водночас результати господарської діяльності агенції є надзвичайно низькими, адже у 2022 р. штат налічував сім працівників. Отже, продуктивність праці персоналу є низькою (292,3 тис. грн на рік, або 24,4 тис. грн на місяць), що для туристичної галузі, зважаючи на наявний на ринку рівень цін на послуги, є надзвичайно низьким показником.

Пропонуємо ввести практику складання загального бізнес-плану, в якому окремі плани екскурсійної діяльності в розрізі регіонів доцільно пов'язати з іншими аспектами діяльності ТОВ ТА «Клуб мандрівників», зокрема з оцінюванням фінансового стану, можливостей розподілу ресурсів та отримання доходів. Це дасть змогу об'єктивно врахувати внутрішні та зовнішні фактори й забезпечити умови для нормального функціонування і розвитку підприємства в умовах війни.

Під час виконання ТОВ ТА «Клуб мандрівників» операційної діяльності утворюються витрати, пов'язані зі створенням та реалізацією туристичного продукту та наданням послуг: винагорода персоналу, витрати на рекламу й дослідження ринку, на страхування туристів і супровідників туристичних груп тощо. Зростання витрат практично за всіма показниками призвело до доволі різкого подорожчання послуг агенції. Водночас ціна на пропонований туристичний продукт є елементом маркетингового просування агенції, оскільки узгоджує її інтереси з очікуваннями клієнтів. За процеси ціноутворення в туристичній агенції відповідають директор, менеджер з маркетингу та головний бухгалтер, застосовуючи метод ціноутворення на основі витрат, який інтегрує калькуляцію витрат виробництва та обслуговування та очікуваний прибуток. Завдяки цьому визначається нижня межа ціни, однак поза увагою залишаються такі важливі фактори, як рівень попиту на туристичні продукти, чутливість споживачів до зміни цін і рівень цін конкурентів.

Переконані, що в умовах кризи доцільніше орієнтуватись на рівень конкуренції, установлюючи гнучкі ціни на власний туристичний продукт, які можна варіювати залежно від завдання вирішення конкретних цілей у момент укладення угоди з клієнтом. Також керівництву агенції доцільно звернути увагу на стратегію ціноутворення з орієнтацією на попит, адже в умовах війни платоспроможність більшої частини українців є невисокою, а пріоритетні витрати виводить на перші місця витрати на волонтерство й допомогу армії, тоді як витрати на власний відпочинок плануються потенційними споживачами за залишковим принципом. Отже, варто ретельно підходити до вивчення споживацьких пріоритетів і встановлювати ціни, припустимі для цільового ринку, відштовхуючись від прогнозу щодо максимальної суми, яку споживач готовий заплатити за туристичний продукт.

Особливості реалізації мотиваційної функції щодо персоналу в туристичній агенції визначаються тим, що успішність туристичної діяльності залежить не лише від характеру туристичного продукту, але й від кількості його споживачів і мірою задоволеності їх отриманою послугою. Отже, результативність реалізації мотиваційної функції насамперед проявляється у створенні високопрофесійного працездатного колективу, розвитку корпоративних відносин усередині підприємства, зростанні зацікавленості працівників у розвитку підприємства. Водночас основною метою ефективної мотивації є збільшення прибутковості діяльності та зростання рівня продуктивності праці персоналу.

Підґрунтям управління мотивацією персоналу для забезпечення конкурентоспроможності є система матеріального винагородження, яка в ТОВ ТА «Клуб мандрівників» є традиційною для туристичних агенцій, тобто складається з визначеного трудовим договором посадового окладу та премії за результатами діяльності. Для зростання продуктивності праці персоналу пропонуємо запровадити прозору та зрозумілу методику узгодження результатів діяльності за показниками ефективності з рівнем мотиваційних очікувань персоналу щодо рівня винагороди (рис. 3).

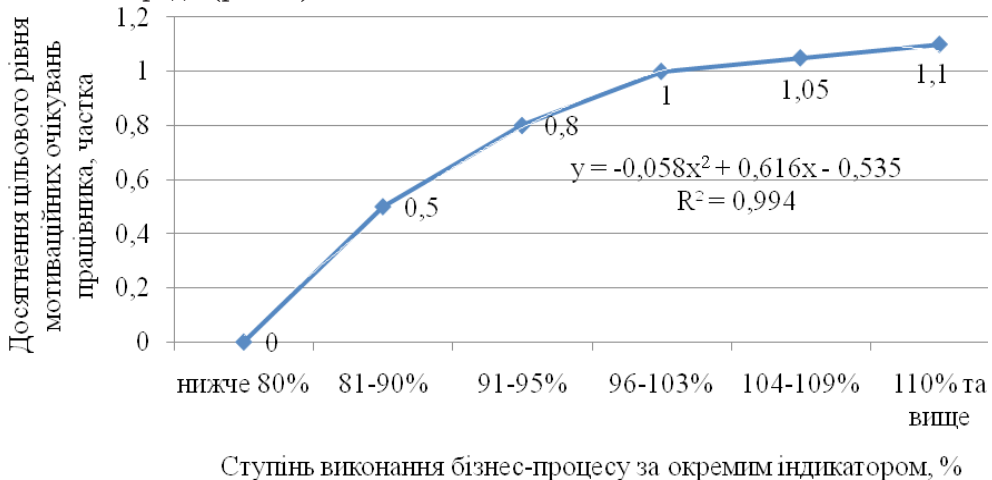


Рис. 3. Варіант залежності винагороди від рівня досягнення індикативного показника ефективності туристичної агенції

Джерело: адаптовано за матеріалами [12].

Простий, інтуїтивно зрозумілий алгоритм дає змогу стверджувати, що його запровадження не призведе до виникнення соціальної напруги в колективі ТОВ ТА «Клуб мандрівників» і стане додатковим стимулом для професійного зростання працівників.

Усі працівники агенції забезпечені посадовими інструкціями, використання яких дає змогу діяти ініціативно та без додаткових роз'яснень. Соціально-економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом переважають над адміністративними. Позитивним є використання в агенції концепції управління розвитком персоналу, що сприяє самонавчанню та розвитку особистих креативних навичок працівників. Витрати на навчання розглядаються як довгострокові інвестиції у розвиток підприємства, які забезпечують набуття працівниками знань і навичок для успішного виконання функціональних обов'язків, їх самореалізацію в результаті професійного зростання і кар'єрного просування, а також соціалізацію особистості, що проявляється як соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни.

Важливим елементом мотиваційної програми в агенції є забезпечення особистої безпеки персоналу. Зокрема, під час повітряних тривог усі працівники скеровуються в бомбосховище, де для них організована можливість продовжувати працю в мобільних умовах.

Функція контролювання в ТОВ ТА «Клуб мандрівників» покликана забезпечувати ефективність діяльності функціональних підрозділів агенції. Особлива увага приділяється контролю фінансової дисципліни для дотримання оптимальних пропорцій у розподілі доходів, правильності розподілу та використання фінансових ресурсів агенції.

У туристичній галузі фінансова дисципліна має певні особливості, які регулюються системою фінансових планів [13]. У ТОВ ТА «Клуб мандрівників» фінансовий контроль здійснюють шляхом аналізу річної балансової відомості, щомісячного руху готівки, прогнозів обсягів продажу, оцінювання прибутків і витрат, а також оцінювання якості прогнозу ключових фінансових показників.

Собівартість реалізованого туристичного продукту містить виробничу собівартість, нерозподілені постійні витрати та наднормативні виробничі витрати. Між витратами на виробництво, згрупованими за економічними елементами, та операційними витратами є як взаємозв'язки, так і відмінності (рис. 4).

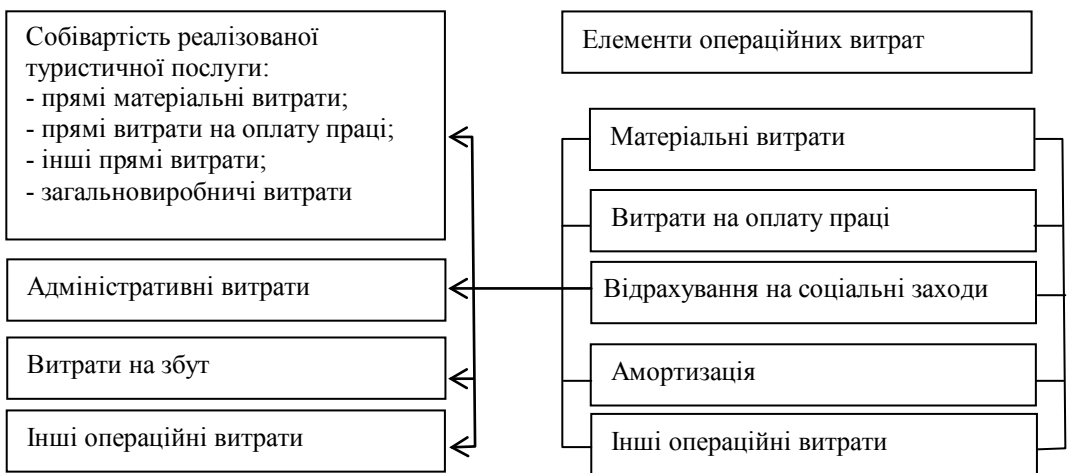


Рис. 4. Взаємозв'язок елементів і статей витрат ТОВ ТА «Клуб мандрівників»

Джерело: результати власних досліджень авторів.

Функціонування в умовах війни зумовило необхідність більш ретельного контролювання та, відповідно, оптимізації витрат. На нашу думку, доцільно визначити джерела економії витрат, пов'язаних зі споживанням матеріальних та енергетичних ресурсів.

Складна соціально-економічна ситуація в країні під час війни обумовлює переважний вибір орієнтації туристичної агенції на користь поточного, а не перспективного споживання ресурсів. Натомість для забезпечення конкурентних переваг рекомендуємо дещо переглянути підходи до формування стратегії розвитку. Доцільно запровадити ринковий підхід з поглибленим аналізом тенденцій, можливостей і загроз зовнішнього середовища та водночас систематично оцінювати сильні та слабкі сторони самої агенції. Це дасть змогу забезпечити результативність діяльності підприємства як у стратегічній перспективі, так і в тактичному періоді.

Висновки. 1. Проаналізовано реалізацію функції планування розвитку туристичної агенції. Виявлено, що вона передбачає два етапи: планування відповідно до цілей розвитку та деталізоване операційне планування. Виявлено чинники, що ускладнюють реалізацію функції планування: потенційну небезпеку для туристів на значній частині території України та руйнування великої кількості об'єктів культурної спадщини. Указано на необхідність орієнтувати планування діяльності на забезпечення фізичної безпеки для туристів. Як інструмент реалізації запропоновано створення цифрової інформаційної системи безпечного туризму з доступом до інформації в мережі «Інтернет».

2. Досліджено реалізацію функції організування, зокрема організацію праці та процеси ціноутворення в ТОВ ТА «Клуб мандрівників». Виявлено використання організаційної структури лінійно-функціонального типу під загальним керівництвом директора, який централізовано забезпечує виконання функцій менеджменту шляхом ухвалення управлінських рішень. Підтверджено ефективність реалізації функції організування, оскільки підприємство пододало негативні наслідки кризи та в умовах війни навіть забезпечило прибутковість діяльності. Водночас виявлено низьку для галузі продуктивність праці персоналу. Запропоновано запровадити складання загального бізнес-плану для узгодження операційних планів діяльності, можливостей розподілу ресурсів та отримання доходів, що забезпечить результативну діяльність підприємства в умовах війни.

Виявлено різке подорожчання послуг унаслідок зростання витрат. Для виправлення ситуації запропоновано в умовах війни встановлювати гнучкі ціни на туристичний продукт і звернути увагу на стратегію ціноутворення з орієнтацією на попит, що дасть змогу краще враховувати споживацькі пріоритети та встановлювати ціни, припустимі для цільового ринку.

3. Визначено особливості реалізації мотиваційної функції щодо персоналу, результативність якої підтверджено створенням працездатного колективу та розвитком корпоративних відносин. Позитивно відзначено управління розвитком персоналу, витрати на який в агенції визначено як інвестиції у розвиток підприємства. Позитивно оцінено реалізацію мотиваційної функції щодо забезпечення особистої безпеки персоналу в умовах війни. Запропоновано запровадити методику узгодження результатів діяльності за показниками ефективності з рівнем мотиваційних очікувань персоналу, що дасть змогу збільшити продуктивність праці персоналу.

4. У межах аналізу ефективності реалізації функції контролювання досліджено якість контролю фінансової дисципліни в агенції та управління собівартістю туристичного продукту. Для оптимізації витрат запропоновано визначити джерела їх економії, пов'язані зі споживанням ресурсів. Рекомендовано переглянути підходи до формування стратегії розвитку, запровадивши аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища та сильних і слабких сторін агенції, що дасть змогу забезпечити її результативне функціонування в умовах системної соціально-економічної кризи.

Перспективи подальших розвідок у напрямі нашого дослідження доцільно спрямувати в бік виявлення джерел зростання прибутковості туристичної агенції та управління фінансовою безпекою в умовах війни.

Список використаних джерел

1. Tourism and COVID-19 – unprecedented economic impacts. *UNWTO*: сайт. 2021. URL: <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts>
2. Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12(64). С. 296-301. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71>
3. Чернодубова Е. В., Мартинов А. А. Переваги функціонального підходу до управління витратами і доходами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 860-865.
4. Бруханський Р. Ф. Ідентифікація специфічних функцій стратегічного управлінського обліку. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Вип. 1. С. 7-18. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.01.007>
5. Hamidi F., Shams Gharneh N., Khajeheian D. A Conceptual Framework for Value Co-Creation in Service Enterprises (Case of Tourism Agencies). *Sustainability*. 2020. Vol. 12(1). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12010213>
6. Inkson C., Minnaert L. *Tourism management: an introduction*. 3rd ed. UK: Sage, 2022. 480 p.
7. Hryhorchuk D. Tourism in Ukraine in the war conditions: the European integration aspect. *Economics, Finance and Management Review*. 2023. Vol. 2(14). Pp. 130-137. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-2-130-136>
8. Барвінок Н. В. Адаптаційні стратегії туристичних підприємств в умовах кризи спричиненої глобальними безпековими факторами. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Т. 2. № 19. С. 56-68. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.56-68>
9. Reddy M. V., Boyd S. W., Nica M. Towards a post-conflict tourism recovery framework. *Annals of tourism research*. 2020. Vol. 84. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102940>
10. Черчик Л. М., Лажник А. М. Наукові підходи до формування менеджменту туристичних підприємств. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2021. Вип. 13. С. 209-215. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-21>
11. Басва О. В., Новальська Н. І., Згалат-Лозинська Л. О., Лайко Г. П. *Практикум з менеджменту*: навч. посіб. Київ: МАУП, 2006. Ч. 2. 178 с.
12. Дробиш Л. В., Карпенко Ю. В. Ефективне використання людського капіталу як важіль конкурентних переваг підприємств сфери туризму. *Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації*: матеріали ІХ міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Полтава, 18-19 квітня 2019 року). Полтава: ПУЕТ, 2019. С. 228-231.
13. Іващенко А. В., Бабіць В. О., Блоріна А. Ю. Вдосконалення системи управління фінансовими ресурсами туристичних підприємств та методичні підходи до аналізу ефективності їх діяльності. *Economics. Finances. Law*. 2020. № 10/1. Pp. 28-31. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.10\(1\)](https://doi.org/10.37634/efp.2020.10(1))

References

1. Tourism and COVID-19 – unprecedented economic impacts (2021). *UNWTO*: Website. Retrieved from <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts>
2. Lyashenko, R. V. (2018). Osnovni pidkhody do upravlinnya v biznesi [Main approaches to management in business]. *Molodyy vchenyy – Young Scientist*, 12(64), 296-301. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71> [in Ukrainian].
3. Chernodubova, E. V., & Martynov, A. A. (2018). Perevahy funktsional'nogo pidkhodu do upravlinnya vytratamy i dokhodamy pidpryyemstva [Benefits of functional approach to cost management and revenues of the enterprise]. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky – Global and national problems of the economy*, 22, 860-865. [in Ukrainian].
4. Brukhansky, R. F. (2020). Identyfikatsiya spetsyfychnykh funktsiy stratehichnoho upravlyns'koho obliku [The identification of specific functions of strategic management accounting]. *Instytut bukhhalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsiyi – The Institute of accounting, control and analysis in the globalization circumstances*, 1, 7-18. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.01.007> [in Ukrainian].
5. Hamidi, F., Shams Gharneh, N., & Khajeheian, D. (2020). A Conceptual Framework for Value Co-Creation in Service Enterprises (Case of Tourism Agencies). *Sustainability*, 12(1). DOI: <https://doi.org/10.3390/su12010213>
6. Inkson, C., & Minnaert, L. (2022). *Tourism management: an introduction*. 3rd ed. UK: Sage.
7. Hryhorchuk, D. (2023). Tourism in Ukraine in the war conditions: the European integration aspect. *Economics, Finance and Management Review*, 2(14), 130-137. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5208-2023-2-130-136>
8. Barvinok, N. V. (2023). Adaptatsiyni stratehiyi turystychnykh pidpryyemstv v umovakh kryzy sprychylenoyi hlobal'nyu bezpekovymu faktoramy [Adaptive strategies of tourism enterprises in the crisis caused by global security factors]. *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – The actual problems of regional economy development*, 2(19), 56-68. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.56-68> [in Ukrainian].
9. Reddy, M. V., Boyd, S. W., & Nica, M. (2020). Towards a post-conflict tourism recovery framework. *Annals of tourism research*, 84. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102940>

10. Cherchyk, L. M., & Lazhnik, A. M. (2021). Naukovi pidkhody do formuvannya menedzhmentu turystychnykh pidpryyemstv [Scientific approaches to the formation of management of tourist enterprises]. *Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina. Seriya: Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krayinoznavstvo. Turyzm – The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, 13, 209-215. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-21> [in Ukrainian].
11. Bayeva, O. V. (Ed.), Novalska, N. I., Zghalat-Lozynska, L. O., & Layko, H. P. (2006). *Praktykum z menedzhmentu [Workshop on management]*. Kyiv: IAPM. [in Ukrainian].
12. Drobysh, L. V., & Karpenko, Yu. V. (2019). Efektyvne vykorystannya lyuds'koho kapitalu yak vazhil' konkurentnykh perevah pidpryyemstv sfery turyzmu [Effective use of human capital as a lever of competitive advantages of enterprises in the field of tourism]. *Merezhevyi biznes: stanovlennya, problemy, innovatsiyi [Network business: formation, problems, innovations]*: Materials of the IXth international science and practice Internet-conference (pp. 228-231). Poltava: PUET. [in Ukrainian].
13. Ivashchenko, A. V., Babiyets, V. O., & Blorina, A. Yu. (2020). Vdoskonalennya systemy upravlinnya finansovymy resursamy turystychnykh pidpryyemstv ta metodychni pidkhody do analizu efektyvnosti yikh diyal'nosti [Improvement of the financial resources management system of tourist enterprises and methodological approaches to the analysis of the efficiency of their productivity]. *Economics. Finances. Law*, 10/1, 28-31. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.10\(1\)](https://doi.org/10.37634/efp.2020.10(1)) [in Ukrainian].

Harasymliuk M. V., Kyslashko S. I. Functional approach in the management of a tourism business enterprise

The article addresses the current problem of researching the peculiarities of the functional approach to the management of a tourist business enterprise operating in the conditions of war and develops practical recommendations for its improvement. With the help of methods of analysis and synthesis, the management functions of an active Ukrainian travel agency in the conditions of a systemic socio-economic crisis in the country are analyzed, positive aspects of management and problematic factors of development are identified, and proposals are made to improve the implementation of the functional approach in the management of the enterprise. The article suggests focusing on the planning of activities to ensure the physical safety of tourists and to create a digital information system of safe tourism with access to the Internet. The authors verify the operational efficiency of the agency, which overcame the negative consequences of the systemic crisis and is profitable in war conditions. Drafting a general business plan to coordinate operational plans and resource allocation opportunities is suggested. To overcome price shocks and take into account consumer priorities, the article proposes to introduce flexible pricing based on demand in the target market. The effectiveness of the implementation of the motivational function is confirmed by the creation of a capable team and the development of corporate relations. To increase the labor productivity of the staff, the authors suggest coordinating the remuneration based on the results of the activity according to the performance indicators and the level of motivational expectations of the staff. To increase the quality of implementation of the function of financial discipline control, the article proposes to determine the sources of cost savings and resource consumption. To ensure stable work in the conditions of a systemic crisis, the article recommends to introduce an analysis of the opportunities and threats of the external environment and the strengths and weaknesses of the agency. Prospects for further investigations are suggested to be directed towards identifying the sources of growth of the agency's profitability and financial security management.

Keywords: planning function, organization function, motivational function, control function, travel agency, war.

Гарасимлюк Марія Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри управління та експертизи товарів Львівського національного університету імені Івана Франка (e-mail: marysoltys@ukr.net, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1089-1217>).

Harasymlyuk Mariya Volodymyrivna – Ph.D. (Econ.), Associate Professor of the Department of management and expertise of goods of the Ivan Franko National University of Lviv.

Кислашко Соломія Ігорівна – студентка економічного факультету Львівського національного університету імені Івана Франка (e-mail: solomiabay033@gmail.com, ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-1109-2733>).

Kyslashko Solomiya Ihorivna – Student of the Faculty of Economics of the Ivan Franko National University of Lviv.

Надійшло 04.12.2023 р.