

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет міжнародного туризму та економіки
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА
ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Виконала: студентка II курсу, групи МТЕ-110м

Спеціальності 242 Туризм

Освітня програма (спеціалізація)

Туризмознавство

Кульчицка О.А.

(прізвище та ініціали)

Керівник Жилко О. В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Міжнародного туризму та економіки

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 242 Туризм
(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Туризмознавство
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

В.М. Зайцева

«___» _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кульчицької Олександрі Андріївни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Управління розвитком підприємства туристичної галузі.
керівник роботи (проекту) Жилко О.В., к.е.н., доц.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 14 вересня 2021 року № 337
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 13.12.2021 р.
3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні навчальні посібники, підручники, статті наукових видань, Інтернет-джерела, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти України, дані первинного бухгалтерського обліку, статистичні звіти
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
 - 1) Теоретичні основи управління розвитком підприємства туристичної галузі.
 - 2) Аналіз управління розвитком підприємства туристичної галузі «Море турів».
 - 3) Удосконалення управління розвитком підприємства туристичної галузі «Море турів».
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Графічний матеріал кваліфікаційної дипломної роботи має бути: 16 таблиць і 7 рисунків.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Жилко О.В., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	11.10.2021
2	Жилко О.В., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	25.10.2021
3	Жилко О.В., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	08.11.2021
Нормоконтроль	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	19.11.2021

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01.09.2021	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2021	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	01.09-01.10.2021	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.09-11.10.2021	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10.2021	виконано
6	Виконання другого розділу	25.10.2021	виконано
7	Виконання третього розділу	08.11.2021	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	15.11.2021	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	19.11.2021	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	22.11.2021	виконано
11	Перевірка роботи керівником	26.11.2021	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	29.11.2021	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	03.12.2021	виконано
14	Подання роботи на кафедру	13.12.2021	виконано
15	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	22.12.2021	виконано

Студент

_____ (підпис)

Кульчицка О.А.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

_____ (підпис)

Жилко О.В.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. На сучасному етапі розвиток підприємств залежить від ефективного управління ними. На сьогодні значно сповільнились темпи зростання обсягів господарської діяльності підприємств туристичної галузі, нижчою стала ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів, повільно впроваджуються досягнення науково-технічного прогресу. Необхідно прагнути підвищення економічних показників і соціальної ефективності. Для цього підприємства туристичної галузі потребують вдосконалення роботи за такими показниками: вдосконалення системи обслуговування; вдосконалення виробничої системи; впровадження нових технологій управління; вдосконалення системи якості; підвищення конкурентоспроможності закладу. Отже, етап пошуку та впровадження на практиці ефективних концепцій управління розвитком на вітчизняних підприємствах зумовлює актуальність обратої теми.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є удосконалення управління розвитком підприємства туристичної галузі. Виходячи з поставленої мети, виконано такі **завдання**: розглянуто теоретичні основи управління розвитком підприємства туристичної галузі; проведено аналіз управління розвитком підприємства туристичної галузі «Море Турів»; удосконалено управління розвитком підприємства туристичної галузі «Море Турів»; визначено напрямки реалізації стратегії розвитку підприємства туристичної галузі.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства туристичної галузі «Море Турів».

Предметом дослідження є методи та підходи до управління розвитком підприємства туристичної галузі «Море Турів».

Методи дослідження: SWOT-аналіз; аналіз факторів зовнішнього середовища, аналіз виробництва маркетингової діяльності, аналіз макро- та мікрооточення, метод експертних оцінок, порівняльного аналізу, логічного

узагальнення, індукції, дедукції.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних економічних організацій, державні стандарти та норми, монографії, наукові публікації, Інтернет-ресурси, власні обстеження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до управління розвитком підприємства туристичної галузі.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість кваліфікаційної дипломної роботи полягає у розробленні стратегії розвитку підприємства туристичної галузі «Море Турів», що дозволить виявити перспективу розвитку, покращити управління маркетингової діяльності, підвищити ефективність роботи, конкурентоспроможність туристичного підприємства, поліпшити фінансово-економічні результати діяльності, розробити маркетингову стратегію туристичного підприємства. (довідка про впровадження від 25.11.2021 р.). Окремі пропозиції можуть бути використані на туристичному підприємстві «Море Турів».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на щорічній науково-практичній конференції серед студентів, викладачів, науковців, молодих вчених та аспірантів «Тиждень науки-2021» (м. Запоріжжя, квітень, 2021р.), а також у науковому журналі «Економічний вісник Національного університету «Запорізька політехніка». (м. Запоріжжя, квітень 2020 р.) за результатом яких опубліковано тези доповіді та статтю.

Структура і обсяг роботи. Дипломна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (73 найменування) та 2-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 113 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 103 сторінках. Робота містить 16 таблиць та 7 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Кульчицка О.А. Управління розвитком підприємства туристичної галузі. – Кваліфікаційна дипломна робота.

У роботі охарактеризовано теоретичні основи управління розвитком підприємства туристичної галузі. Проаналізовано управління розвитком підприємства туристичної галузі «Море Турів». Проведено оцінку впливу внутрішнього середовища підприємства на його розвиток. Удосконалено управління розвитком підприємства туристичної галузі «Море Турів». Визначено напрямки реалізації стратегії розвитку підприємства туристичної галузі.

Ключові слова: туризм, туристичне підприємство, розвиток, стратегія розвитку, стратегічне управління, маркетинг-менеджмент, стратегічний менеджмент, SWOT-аналіз.

ANNOTATION

Kulchytska O.A. Managing Enterprise Development in the Tourism Industry. – Qualifying work.

In the work characterized the theoretical bases of management of the development of the enterprise of the tourism industry. The management of the development of the tourism industry «Sea of Tours» is analyzed. An assessment of the influence of the internal environment of the enterprise on its development was carried out. Improved management of the company's development of the tourist industry «Sea of tours». The directions of realization of the development strategy of the tourist industry are determined.

Key words: tourism, tourist enterprise, development, development strategy, strategic management, marketing, strategic management, swot-analysis.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

англ. – англійська

ВВП – валовий внутрішній продукт

грн. – гривня

див. – дивись

дол. – долар

ЗМІ – засоби масової інформації

ін. – інше

ЄС – Європейський Союз

м. – місто

млн. – мільйон

од. – одиниць

ПВВ – продукція власного виробництва

рис. – рисунок

р., рр. – рік, роки

с. – сторінка

СПД – суб'єкти туристичної діяльності

ст. – стаття

табл. – таблиця

т.д. – так далі

тис. – тисяча

т.ч. – тому числі

ФОП – фізична особа підприємець

SWOT-аналіз – сильні сторони (Strength) – S, слабкі сторони (Weakness)

внутрішнього середовища – W, можливості (Opportunities) – O, загрози (Threats)

зовнішнього середовища організації – T

UNWTO – Всесвітня туристська організація

% – відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ	12
1.1. Сутність управління розвитком підприємства туристичної галузі	12
1.2. Класифікація еталонних стратегій розвитку підприємства туристичної галузі	25
1.3. Сучасні методи та підходи до розробки стратегії розвитку підприємства туристичної галузі	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ «МОРЕ ТУРІВ»	43
2.1. Аналіз діяльності підприємства	43
2.2. Аналіз впливу мікрооточення на розвиток підприємства туристичної галузі	54
2.3. Аналіз впливу макрооточення на розвиток підприємства туристичної галузі	62
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ «МОРЕ ТУРІВ»	71
3.1. Розроблення стратегії розвитку підприємства туристичної галузі	71
3.2. Визначення напрямків реалізації стратегії розвитку підприємства туристичної галузі	79
ВИСНОВКИ	100
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	104
ДОДАТКИ	110
Додаток А	111
Додаток Б	112

ВСТУП

Актуальність дослідження. Реструктуризація системи управління національною економікою створила якісно нові умови для діяльності підприємств туристичної галузі, які вимагають реструктуризації системи управління та підвищення ефективності роботи підприємств туристичної галузі в нових умовах. Сьогодні значно сповільнилося зростання економічної активності туристичних підприємств, знизилася ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів, поступово просувалися досягнення науково-технічного розвитку. Країна повинна прагнути до економічних показників і соціальної ефективності. Для цього туристичним підприємствам необхідно поліпшити свою роботу за такими показниками: вдосконалення системи обслуговування, вдосконалення виробничої системи, впровадження нових технологій управління, вдосконалення системи якості, підвищення конкурентоспроможності організації.

Це дозволяє підприємствам туристичної галузі стабілізувати ринкову економіку, підвищити соціально-економічні показники.

Індустрія туризму виконує три функції: виробництво, маркетинг і регулювання попиту на готову продукцію. Статус підприємств туристичної галузі та перспективи їх розвитку залежать від екологічних переваг, макро- та мікрофакторів. Тому для «виживання в сучасних умовах» необхідно підвищити конкурентоспроможність і фінансову стабільність підприємств, розширити спектр послуг, поліпшити їх якість, поліпшити систему управління, організації та надання послуг.

Теоретичною та методологічною основою є праці вітчизняних та закордонних вчених: М. Портер, О. С. Віханський, А. І. Наумов, Т. В. Шелеметьєва, З. Є. Шершньова, С. В. Оборонська, Б. М. Мізюк, М. М. Мартиненко, В. Д. Немцов, Л. Є. Довгаль, П. Г. Клівець, А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрутин, В. В. Пастухова та ін. з питань управління підприємств туристичної галузі, розробки стратегій управління

підприємствами туристичної галузі, управління конкурентоспроможністю підприємств туристичної галузі, нормативних документів, аналітичних узагальнень, що характеризують рівень розвитку підприємств туристичної галузі в регіонах України.

Метою дипломної роботи є удосконалення управління розвитком підприємства туристичної галузі.

Відповідно до мети в дипломній роботі вирішені наступні завдання:

- розглянуто теоретичні основи управління розвитком підприємства туристичної галузі;
- проаналізувати управління розвитком підприємства туристичної галузі «Море Турів»;
- удосконалити управління розвитком підприємства туристичної галузі «Море Турів»;
- визначити напрямки реалізації стратегії розвитку підприємства туристичної галузі.

Об'єктом дослідження є процес управління розвитком підприємства туристичної галузі «Море Турів».

Предметом дослідження є методи та підходи до управління розвитком підприємства туристичної галузі «Море Турів».

В якості інформаційної бази були використані різні навчальні посібники, статті, монографії вітчизняних і зарубіжних авторів з даної тематики, а також документація підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з даної тематики, а також документація підприємства.

Для вирішення поставлених у кваліфікаційній дипломній роботі завдань використано методи, а саме: узагальнення – для забезпечення послідовності в проведенні наукового дослідження й формування висновків; критичного аналізу – для теоретичних досліджень управління розвитком підприємства туристичної галузі; аналізу та синтезу – для визначення особливостей методів

управління підприємством; абстрактно-логічного – для удосконалення управління розвитком підприємства туристичної галузі; SWOT-аналізу для визначення слабких, сильних сторін підприємства, його можливостей та загроз; статистичного аналізу та розрахунку – при аналізі діяльності підприємства підприємства «Море турів»; PEST-аналізу для визначення макросередовища агенції «Море Турів».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні підходів до управління розвитком підприємства туристичної галузі.

Практичне значення роботи полягає у розробленні стратегії розвитку підприємства туристичної галузі «Море Турів», що дозволить виявити перспективу розвитку, покращити управління маркетингової діяльності, підвищити ефективність роботи, конкурентоспроможність туристичного підприємства, поліпшити фінансово-економічні результати діяльності, розробити маркетингову стратегію туристичного підприємства. (довідка про впровадження від 25.11.2021 р.). Окремі пропозиції можуть бути використані на туристичном підприємстві «Море Турів».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, викладені в дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на щорічній науково-практичній конференції серед студентів, викладачів, науковців, молодих вчених та аспірантів «Тиждень науки-2021» (м. Запоріжжя, квітень, 2021 р.), а також у науковому журналі «Економічний вісник Національного університету «Запорізька політехніка». (м. Запоріжжя, квітень 2020 р.) за результатом яких опубліковано тези доповіді та статтю.

Структура і обсяг роботи. Дипломна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (73 найменування)) та 2-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 113 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 103 сторінках. Робота містить 16 таблиць та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Сутність управління розвитком підприємства туристичної галузі

У науковому світі існує кілька поглядів на сутність поняття «розвиток» [6]. Розвиток – вища форма діяльності, зміни в матерії і свідомості; перехід з одного якісного стану в інший, зі старого в нове. Розвиток – це не будь-яка зміна в складі об'єкта, а якісна зміна його складу, пов'язана зі змінами в структурі об'єкта, це сукупність функціонально взаємопов'язаних елементів, зв'язків і залежностей.

Розвиток – це філософська категорія, що відображає процес дії, зміна цілісної системи. Найбільш характерні риси цього процесу включають: появу нового об'єкта (або його стану), орієнтацію, повернення, регулярність, кількісні та якісні зміни, відносини прогресу і регресу, форма часу, суперечливість, спіралевидність форми.

Цього підходу дотримуються Гапоненко А.Л., Пакрухіна А.П. «розвиток – це рух вперед, формування нових властивостей об'єкта, його еволюція, поліпшення, вдосконалення, а також поява нових структурних особливостей росту і розширення» [12]; Масленков Ю.С. розглядає розвиток як перехід з одного якісного стану в інший. [33]. Деякі вітчизняні вчені також дотримуються цього підходу. Ільїн В.В., Кулагін Ю.І. вважають, що розвиток як зміна, рух [20]. Забродська Л.Д. характеризує розвиток «від простого до складного і результативного» [19].

Таким чином, розвиток – це загальний принцип, що визначає існування і пізнання природи і суспільства. Такі взаємодії, як спіраль, єдність і перехід до стану якості. Повертаючись до основ цієї теорії, українські експерти та реформісти туристичного менеджменту дійшли висновку, що кризу ринку необхідно долати для досягнення загальних показників його

розвитку [17].

Окремі автори [70] управління розвитком туристичного підприємства розглядають як процес накопичення кількісних характеристик і потенціалу всередині підприємства, що у кінцевому результаті призводить до переходу його в якісно новий стан. Інші вважають, що будь-яка позитивна зміна в організації це і є її розвиток. Етапи розвитком туристичного підприємства наведено на рисунку 2.1.



Рис. 1.1 – Етапи управління розвитком туристичного підприємства [26]

Основними завданнями туристичного підприємства є організація,

нормування, планування, координація, просування, контроль і регулювання.

Функції управління туристичним підприємством наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Функції управління туристич підприємством [47]

Назва функції	Характерні риси функції
функція організації	для забезпечення стабільного та своєчасного зв'язку між усіма підрозділами підприємства та забезпечення виробничого процесу діяльність підприємства полягає у визначенні порядку та умов
функція нормування	це процес розробки науково-розрахунки[значень, які визначають кількісні та якісні оцінки різних елементів, що використовуються в процесі управління
функція планування	визначає конкретні завдання для різних запланованих відділів
функція координації	здійснюється у формі впливу співтовариства на виробничий процес на залучених осіб Вплив на співробітників, що беруть участь у виробництві, здійснюється шляхом своєчасних заходів щодо усунення відхилень і помилок, що виникають під час виробництва
функція мотивації	вплив підприємства на ефективність роботи, колективні та індивідуальні стимулюючі дії
функція контролю	виявляються у вигляді виявлення виробничих процесів, синтезу та аналізу операційних результатів
функція регулювання	реалізується в формі впливу на колектив людей, зайнятих в процесі виробництва

За допомогою системи управлінських технологій здійснюється практична реалізація функцій управління. Управління системою, створеною для досягнення бажаного результату, може здійснюватися тільки за допомогою впливу адміністративного органу або окремої особи. В цьому випадку потрібні певні послідовні інструменти дій, що забезпечують досягнення поставлених цілей.

Інструмент або набір засобів у будь-якій людській діяльності – це

спосіб досягнення мети, спосіб вирішення конкретного завдання.

Методи є ключовим елементом процесу управління. Наявність і раціональне використання передових методів управління є важливою умовою ефективності управлінських та економічних процесів.

Методи управління – це добре оплачувана робота, яка забезпечує високу ефективність командної роботи і підвищує творчу продуктивність кожного члена. Ці методи управління відрізняються від інших технічних і технологічних методів, що застосовуються при комплексному вирішенні виробничих завдань.

Особливу роль в методах управління відіграє чітка організація процесу управління, застосування сучасних методів і медичних технологій в організації праці і виробництва, а також створення умов для їх максимальної ефективності в досягненні мети. Таким чином, зміст терміна «методи управління» так чи інакше відноситься до основних категорій теорії управління.

Особливості методів управління туристичним бізнесом представлені в таблиці 1.2 [17].

Керівництво компанії орієнтоване на людину і його матеріальні інтереси. Таким чином, основою методів управління навчанням є внутрішній мотиваційний зміст. Залежно від змісту мотиви діяльності можна розділити на матеріальні, соціальні та поведінкові. У зв'язку з цим встановлено такі методи управління: економічний, соціально-психологічний, організаційний.

Всі ці методи управління підприємствами органічно взаємопов'язані і не ізольовані, а також використовуються в ручному управлінні. Втім, це економічні методи, які вважаються провідними. Організаційні методи обумовлені застосуванням економічних методів. Соціально-психологічні методи доповнюють один одного організаційно та економічно, створюючи інструменти управління для кожної бізнес-одиниці.

Оскільки традиційні методи управління бізнесом малоефективні, необхідно вивчити механізм управління розвитком компанії (див. рис. 1.2).

Таблиця 1.2 – Особливості методів управління туристичним підприємством

Назва методу	Особливість
Економічний	розуміються товарні та грошові відносини, що поділяються на матеріальні переваги участі людини у виробничих процесах. Існує два аспекти реалізації цих методів. Перший аспект характеризує процес управління, спрямований на використання економічного сегмента, сформованого на зовнішньому середовищі. Другий, аспект практики управління економіки залежить від процесу управління, який фокусується на використанні різних економічних стратегій, таких як фінансування, кредит, ціна, покарання та інші.
Соціально-психологічний	Людина виконує мотиви соціальної поведінки. Так, сучасний рівень виробництва, підвищення рівня загальної освіти та професійної кваліфікації призводять до суттєвих змін у системі мотивації людей. Даний метод управління реалізується за допомогою різних засобів соціальної орієнтації і регулювання, а також вирішення спорів.
Організаційний	Це сукупність методів і прийомів впливу на співробітників, заснованих на використанні адміністративної влади організаційних відносин і управління. Всі організаційні методи управління продажами є регульованими і адміністративними методами. Змістом методів регулювання є формування ієрархічної структури управління, визначення повноважень і обов'язків щодо визначення категорії співробітників підприємства. Методи адміністративного управління включають поточну організаційну роботу і засновані на командах менеджерів.

Не існує стратегії, єдиної для всіх компаній, також, як і не існує єдиного універсального стратегічного управління [6].

Кожне підприємство унікальна у своєму роді, тому процес розробки стратегії унікальний для кожного підприємства, оскільки залежить від положення підприємства на ринку, динаміки її зростання, її енергії, поведінки конкурентів, характеристик вироблених товарів або послуг, стану економіки, культурного середовища і багатьох інших факторів.

Головним критерієм управління розвитком підприємства є комплекс

дій, спрямованих на забезпечення організованості і цілеспрямованості процесів її оновлення. Одним з таких дій є стратегічний підхід.

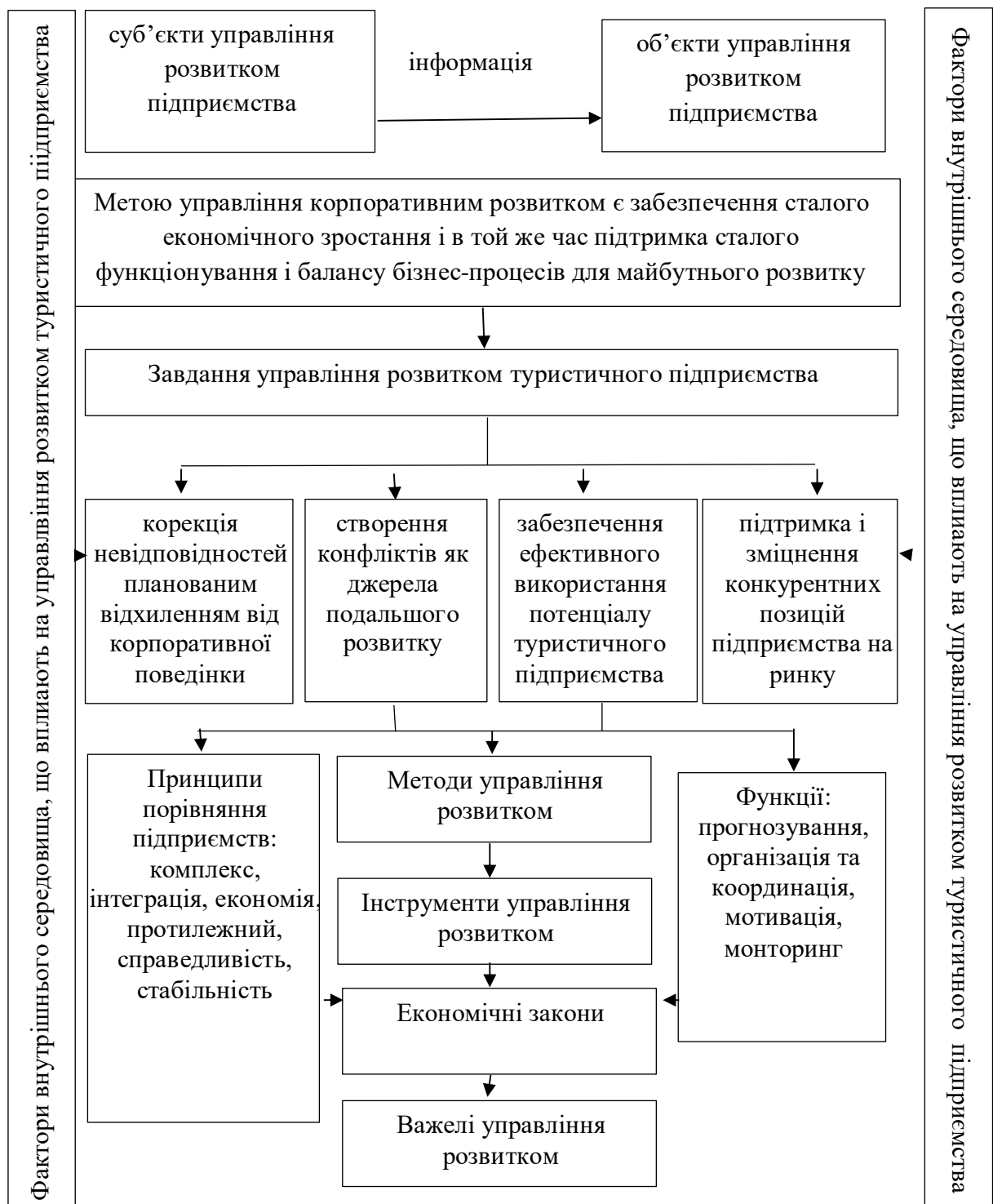


Рис. 1.2 – Механізм управління розвитком підприємства [65]

Крім того, є деякі ключові моменти, які дають загальні результати

щодо розробки стратегії поведінки та впровадження стратегічного управління.

Тому розглянемо сутність стратегії управління підприємством, яку визначають різні вчені.

Термін «стратегічне управління» був введений в кінці 60-х – початку 70-х років, щоб відобразити різницю в рівні управління на рівні виробництва в порівнянні з сучасним управлінням. Необхідність такої диференціації буде в першу чергу пов'язана зі змінами в бізнес-середовищі. Основна ідея, що відображає сутність оперативного управління, полягає в тому, щоб відвернути увагу керівництва від стратегічного управління до навколишнього середовища і своєчасно і правильно реагувати на проблеми, що виникають у зовнішньому середовищі [41].

Стратегічне управління за О.С. Віханським зазначає, що управління організацією як основа людського потенціалу ефективно функціонує, спрямовує діяльність організації на потреби своїх клієнтів, забезпечує зручне і своєчасне регулювання, забезпечує належне використання навколишнього середовища для досягнення конкурентних переваг, завдяки чому організація може вижити і досягти своїх цілей у довгостроковій перспективі [10].

Відсутність стратегічного управління проявляється в основному в наступних двох формах.

По-перше, організації планують свою діяльність в залежності від того, змінюється чи ні оточення, або в ньому не змінюється якість. У нестратегічному управлінні, як в сьогодні, так і в майбутньому, розробляється чіткий план дій, який чітко визначає остаточний стан справ і ґрунтується на незмінності середовища.

По-друге, починається розробка програми дій при нестратегічному управлінні з аналізом внутрішніх можливостей і ресурсів організації. Ця організація, при такому підході, може визначити внутрішні можливості на основі аналізу [3].

Крім явних переваг стратегічне управління має ряд недоліків і

обмежень, що передбачають даний спосіб управління, як і будь-який інший, що володіє універсальністю вирішення завдань в будь-яких умовах [9].

По-перше, стратегічне управління не дає і не може дати чіткого і докладного уявлення про майбутнє. Як сформулювати стратегічний розділ в майбутньому – це докладний опис внутрішніх і зовнішніх правил бажаного стану організації.

При цьому все це в сукупності повинно складати те, що визначить, виживе чи ні організація в майбутньому в конкурентній боротьбі.

По-друге, стратегічне управління не можна зводити до ряду регулярних процедур і схем. Стратегічне управління – це певна філософія або ідеологія економіки та управління. Кожен окремий менеджер в основному розуміє і реалізує це сам. Звичайно, існує ряд рекомендацій, правил і логічних схем для аналізу проблем і вибору стратегій [3].

Однак в цілому стратегічне управління являє собою симбіоз здатності менеджерів досягати стратегічних цілей, високого професіоналізму і креативності, що дозволяє їм взаємодіяти з навколишнім середовищем, оновлювати організацію і її продукти, а також залучати всіх співробітників до реалізації технічних планів і досягнення цілей організації [12].

По-третє, для запуску процесу стратегічного управління в організації потрібно багато сил, часу і ресурсів. Необхідно здійснювати освітнє та стратегічне планування. Воно повинно бути гнучким у реагуванні на зміни всередині та поза організацією. Також необхідно створювати служби, що контролюють середовище. Маркетинг, зв'язки з громадськістю та інші послуги мають велике значення і вимагають значних додаткових витрат.

По-четверте, різко зростають негативні наслідки стратегічних помилок передбачення. В умовах появи нових продуктів протягом обмеженого періоду часу в короткі терміни кардинально змінюються напрямки інвестицій, з'являються нові можливості. Наслідки помилкового прогнозу для організацій особливо трагічні.

По-п'яте, стратегічне планування відіграє важливу роль у здійсненні

стратегічного управління. Ще однією важливою частиною стратегічного управління є реалізація стратегічного плану. Крім того, процес реалізації в стратегічному управлінні активно негативно впливає на планування, що ще більше підвищує значимість фази здійснення. Таким чином, якщо організація створює підсистему стратегічного планування, вона дуже добра, і навіть якщо вона не може створити підсистему стратегічного планування, вона не може увійти в стратегічне управління [3].

Стратегічне управління за змістом являє собою основні, фундаментальні процеси всередині і поза підприємства, орієнтується не на наявні ресурси і процеси, а на способи підвищення стратегічного потенціалу підприємства. Стратегічне управління засноване на стратегічних рішеннях.

Стратегічні рішення – управлінські рішення, що [19]:

- забезпечують основу для прийняття довгострокових та оперативних управлінських рішень;

- характеризують значну невизначеність, так як враховують неконтрольовані зовнішні фактори, з якими працює компанія;

- пов'язаних із залученням значних ресурсів і можуть призвести до серйозних довгострокових наслідків для підприємства;

Стратегічні рішення включають в себе:

- реорганізацію підприємства;

- нововведення (новий продукт, нова технологія);

- організаційні зміни (зміна організаційно-правової форми підприємства, зміни в структурі виробництва і управління, нові форми оплати праці);

- доступ на нові ринки.

Основою стратегічного управління є врахування зовнішнього середовища компанії, її конкурентоспроможності на ринку та прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення успіху в конкурентній боротьбі [10].

На практиці менеджери багатьох туристичних компаній успішно

працюють з інтуїтивно зрозумілою стратегією, яка замінює офіційне планування.

Зростання комерційних ризиків змушує менеджерів вдаватися до стратегічного управління, щоб підтримувати конкурентоспроможність компанії в динамічному зовнішньому середовищі. Як правило, ефективність системи стратегічного управління визначається її можливостями [13]:

- забезпечує комплексний, системний підхід до підприємства та його зовнішнього середовища;
- полегшує прийняття стратегічних рішень на основі застосування спеціальних концепцій, методів і способів збору та обробки інформації;
- забезпечує координацію і зв'язок як по горизонталі, так і по вертикалі;
- допомагає вирішувати питання щодо змін і вносити їх; це дозволяє прогнозувати тенденції розвитку бізнесу;
- допомагає приймати стратегічні рішення і реалізовувати стратегію.

Дослідження також показало, що багато компаній дотримуються певного стратегічного курсу протягом 15 – 20 років, перш ніж вносити істотні зміни в напрямок розвитку.

Г. Пітерс і Р. Уотерман у своїй книзі «В пошуках ефективного управління» стверджують, що сильний лідер пов'язаний з будь-якою відомою компанією, його роль у розвитку компанії велика. Такий лідер повинен чітко розуміти місію компанії, проявляти повагу, володіти магнетизмом, щоб забезпечити енергією всю компанію [44].

Фундаментальні дослідження роботи вищих посадових осіб, Г.Мінцберг, виділяє три основні моделі дій у формі стратегії [36].

Велика частина такої поведінки визначається системою цінностей ідентичності та лідерства (див.табл. 1.3) [42].

В цілому, дослідження показують, що стратегічне планування покращує конкурентні позиції підприємства і приносить довгостроковий прибуток.

Шершньова З.Є. і Оборська С.В. вважають, що кожна форма управління заснована на відповідних концепціях [70].

Концепція управління визначає ідеї, принципи, цілі організації, механізм взаємодії суб'єкта і об'єкта управління, характер відносин між окремими членами його внутрішньої структури, а також вплив зовнішнього середовища на розвиток підприємства [6].

Першою ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея обліку взаємодії і взаємодії зовнішнього і внутрішнього середовища при визначенні цілей компанії.

Таблиця 1.3 – Сутність основних образів дій формулювання стратегій

Образ дій	Сутність образу дій
Підприємницький	– формування стратегії сильною людиною, можливості, другорядні проблеми визначаються.
Адаптивний образ дій або навчання посередництвом досвіду	– характеризується більш швидким вирішенням існуючих проблем, ніж пошук нових можливостей. Стратегія втілюється, вона фрагментована, рухається поступово, з невеликим, але щорічним доходом.
Плановий	– стратегічне управління – це активний пошук нових можливостей, а також швидке вирішення існуючих проблем. У процесі прийняття стратегічних рішень використовується системний комплексний аналіз. Ця класична модель відноситься до централізованих співробітників і спрямована на досягнення певної стратегічної позиції або реалізацію портфельної стратегії.

У цьому випадку стратегії виступають інструментом для досягнення цілей, і для реалізації стратегій всі компанії повинні працювати стратегічно. Виходячи з цього, можна визначити стратегічне управління і розкрити сутність концепції стратегічного управління.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, що об'єднує цільові та інтегральні підходи до діяльності компанії для визначення цілей розвитку, зіставлення з існуючими можливостями компанії та їх визначення шляхом

розробки та впровадження системи стратегій [49].

Основою стратегічного мислення є концепція стратегічного управління яка виражається в певних особливостях його застосування [13]:

- заснована на певному поєднанні теорії системного, ситуаційного і цільового підходу до діяльності компанії, використовуваної в якості відкритої соціально-економічної системи;
- вивчення умов, в яких працює компанія;
- необхідність збору та застосування стратегічних баз даних;
- дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що впливають на ситуацію, шляхом виділення відповідних ресурсів;
- використання певних інструментів і методів розвитку компанії (цілі, «дерево цілей», стратегії, «стратегічний бар'єр», «Стратегічного набору», стратегічне планування і контроль та ін.).

Наведені вище характеристики дозволяють не тільки розкрити сутність поняття стратегічного управління, а й виявити основні компоненти, які будуть вивчені.

Послідовність окремих етапів стратегічного управління має безліч особливостей. Однак необхідно визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище, сформулювати цілі і стратегії їх досягнення, розробити і реалізувати стратегічні плани, проекти і програми [43].

Структура системи стратегічного управління сервісними підприємствами. Контрольні функції мають відповідну структуру системи управління у сфері обслуговування підприємств, організацій, яка складається з декількох спеціалізованих підрозділів, пов'язаних з процесом прийняття та реалізації управлінських рішень. Що стосується сектора послуг приватної компанії (асоціації), то це може бути цехова, що належить великим підприємствам і безцехова для малих підприємств [48].

Важливою проблемою при формуванні управлінської структури є формування не тільки структури, а й її керівних органів. Структурні

підрозділи органів управління можна розділити на наступні групи:

- керівництво – це управління всіма структурними підрозділами керівного органу (керівник, його робоче місце, колеги тощо);
- галузеві структурні підрозділи – управляють окремими частинами управління;
- функціональні структури підрозділу виконують всі управлінські функції (наприклад, управління Міністерства торгівлі: фінанси, персонал, соціальний розвиток, бухгалтерський облік, контроль і аудит);
- допоміжні адміністративні структури, що забезпечують роботу органу управління (управління справами).

Таким чином, метою стратегічного управління є визначення місії, цілей і стратегій, а також розробка і впровадження системи планування як засобу реалізації стратегічних напрямків для поліпшення компанії та її окремих підсистем.

Схемку управління розвитком туристичного підприємства наведено на рисунку 1.3.

Отже, в розумінні багатьох авторів, управління – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове управління організацією, виробляючи стратегії для досягнення цих цілей і забезпечуючи виконання відповідних планів з урахуванням зовнішніх і внутрішніх обставин.

Таким чином, визначено теоретичні основи управління розвитком туристичної галузі. Управління розвитком туристичного підприємства досліджувалося шляхом ефективного і всебічного використання методів і прийомів впливу на соціально-економічний фактор суспільного розвитку шляхом підвищення рівня туризму, а також сучасного туристсько-рекреаційного потенціалу країни, що є невід’ємною частиною сучасних світових процесів глобалізації.

Отже, управління розвитком туристичного підприємства здійснюється шляхом розробки та прийняття управлінських рішень, за допомогою

сукупності прийомів і способів впливу на соціально-економічний чинник суспільного розвитку та невід’ємний атрибут сучасних світових глобалізаційних процесів.

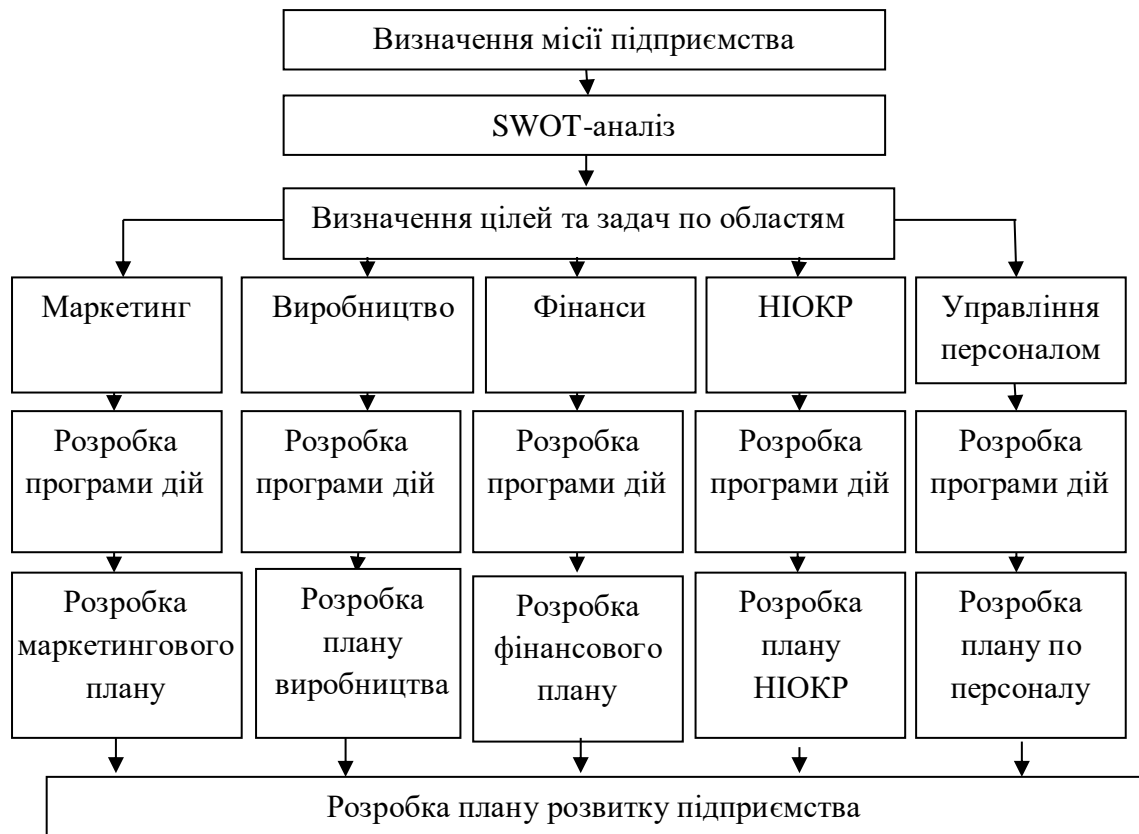


Рис. 1.3 – Схема управління розвитком туристичного підприємства [49]

Це є метою ефективного і комплексного використання наявного туристичного та курортно-рекреаційного потенціалу країни, а також підвищення рівня національної економіки та реалізації зовнішньої політики держави.

1.2. Класифікація еталонних стратегій розвитку підприємства туристичної галузі

Одним з важливих питань є розробка і класифікація стратегій. Сучасні теорії вітчизняних і зарубіжних наукових шкіл відображають широкий

спектр стратегій дослідження, а також класифікаційних характеристик. Складність класифікації стратегій полягає в тому, що багато стратегій не визначено, не мають чіткої основи. Це дуже ускладнює наукове обґрунтування і практичне застосування конкретних стратегій. В якості важливих характеристик класифікації сучасних стратегій багато вчених виділяють наступні правила [54]:

- основні цілі та завдання туристичного підприємства;
- розуміння стану стратегічних ресурсів та досягнення конкурентних переваг;
- динаміка та динаміка розвитку бізнесу на промисловому ринку;
- зміст і якість пропонованих продуктів і послуг, а також фаза життєвого циклу підприємства;
- швидкість прийняття рішень;
- розмір підприємства.

Дослідимо загальні, перевірені на практиці і широко охоплювані стратегії в літературі. Один з провідних теоретиків і фахівців в області стратегічного управління М. Портер вважає, існує три основних підходи до розробки стратегії поведінки туристичної компанії на ринку [45].

Перший підхід передбачає зниження витрат на виробництво. Підприємство, що реалізує таку стратегію, повинно мати добру організацію виробництва і поставок, добру технологічну і конструктивну основу, а також добру систему продажів.

Другий підхід до розробки стратегії зв'язаний до спеціалізації в розробці продуктів. Підприємства, що реалізують такі стратегії, повинні володіти високим дослідницьким потенціалом, кваліфікованими дизайнерами, системою забезпечення досить високої якості продукції і добре розвиненою маркетинговою системою.

Третім підходом є визначення одного сегмента ринку і збір сервісного підприємства в обраному сегменті ринку. У цьому випадку підприємство ретельно вивчає потреби певного сегмента певного виду продукту. У цьому

випадку сервісне підприємство може знизити витрати або провести політику спеціалізації у виробництві продукції. Також можливе об'єднання цих двох підходів.

Думку М. Портера щодо класифікації стратегій на основі конкурентних переваг розділяють такі вчені як, Боумен Д., Ламбен Жан Жак, Віханський О.С., Забелін П.В. і Моїсєєва Н.К.

Підхід, представлений Забеліним П.В. і Моїсєєвою Н.К. заснований на методі Портера М., але має свої особливості [18]. Пропонується класифікувати всі стратегії за трьома критеріями:

- п'ять ключових стратегій, які слід враховувати для досягнення конкурентних переваг. Три стратегії, виділені авторами, доповнюються інноваційними стратегіями та стратегіями швидкого реагування. Цю стратегію називають Забелін П.В. і Моїсєєва Н.К як глобальними стратегіями [18];

- має відношення до стратегії управління портфель сфери бізнесу. Ці стратегії характеризують якісні зміни у сфері діяльності підприємств, наприклад, їх реструктуризацію, диверсифікацію. Такі стратегії автори називають портфельними або корпоративними стратегіями;

- підхід до стратегії підприємства, застосований в залежності від зовнішніх і внутрішніх умов. При цьому автори посилаються на стратегію, ставлення підприємств до зміни певних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Такі стратегії називаються функціональними. Автори даної класифікації розглядають стратегії, що визначають поведінку підприємства на конкурентному ринку як функціональне. Мартиненко М.М. класифікує стратегію на основі концепції системи визначення потреб. У зв'язку з цим автор виділяє три групи стратегій: підприємницьку, організаційну та ділову. Конкретні стратегії автора щодо кожної групи заслуговують обговорення, так як вони повторюються, а в деяких випадках навіть суперечать один одному [34].

Нємцов В.Д. та Довгаль Л.Є. «стратегічне управління засноване на стратегічних цілях компанії, зокрема на існуючій структурі наукового виробництва, потенціалі продажів компанії, а не на економічній діяльності» [38]. Стратегічне управління припускає той факт, що компанія визначає свою основну позицію в залежності від пріоритетів.

Згідно з цим твердженням, автор пропонує наступну класифікацію стратегій: продуктово-ринкова стратегія; маркетингова стратегія; стратегія конкуренції; стратегія управління набором галузей; інноваційна стратегія; інвестиційна стратегія; стратегія розвитку; стратегія поглинання; стратегія іноземних інвестицій; стратегія розширення експорту; стратегія розширення зовнішньої економіки; стратегія розширення зовнішньої економіки. Автор підкреслює, що вибір стратегії заснований на основі порівняння перспектив розвитку фірми між видами діяльності для порівняння перспектив розвитку компанії в різних видах діяльності, визначення пріоритетів і забезпечення майбутнього успіху.

Особливістю підходу П.Г. Клівца є те, що він розробив стратегічні моделі розвитку компанії з урахуванням етапів її життєвого циклу [24]. Стратегічні моделі призначені для розвитку торгових компаній. Автор представив чотири моделі:

- модель «прискореного зростання» вибирається торговими компаніями в період «дитинства», «юності»;
- модель «обмеженого зростання» характерна для компаній «раннього дозрівання»;
- «модель збереження позиції» може бути оптимальною для торгової компанії на етапі «остаточної зрілості» її життєвого циклу;
- «модель зниження активності» описує стадію «старіння».

За певних умов це може бути модель розвитку для компанії, яку автор назвав модель «сполучення».

Гапоненко А.Л., Панкрутин А.П. розглядають стратегії, засновані на такій класифікації підприємства. У зв'язку з цим автор підкреслює: стратегії

для малого бізнесу; стратегії для середнього бізнесу; стратегії для великого бізнесу. Ця класифікація актуальна, якщо вона дозволяє малому і середньому бізнесу домогтися успіху. Проблеми ефективної діяльності цих підприємств вирішуються на державному рівні [12].

Розглянемо інший варіант формування базової стратегії і розробки стратегічних альтернатив. Так, Пастухова В.В. у своїй роботі «Стратегічне управління підприємством» пропонує підприємству обирати базову стратегію залежно від того, на якій стадії циклу розвитку перебуватиме організація [40]. Існує три стратегії:

- стратегія зростання – стратегія, яка передбачає зростання продажів, прибутку, капіталу, тобто стратегія розвитку;
- стратегія стабілізації – стратегія ранньої стабілізації прибутку з подальшим зростанням прибутковості. При розробці стратегії нестабільної торгівлі і прибутку;
- у стратегії виживання – це оборонна стратегія, яка зіткнулася з глибокою кризою в економічній діяльності компанії.

Теоретичні дослідження класифікації стратегій маркетингу та управління засновані на проблемах стратегій розвитку та розвитку бізнесу, а також на сприйнятті базової картини. Ці стратегії часто використовуються в науковій літературі. Як правило, такі стратегії в основному називаються базисними або еталонними [12].

Вони відображають чотири різних підходи до зростання підприємства за рівнями і пов'язані зі зміною стану одного або декількох елементів: продукту; ринку; галузі; стану підприємства в галузі; технології. Кожен з п'яти елементів може бути в одному з двох випадків: існуючим або новим.

Класифікація еталонних стратегій розвитку туристичного підприємства представлена в таблиці 1.4 [10].

Багато авторів підрозділяють стратегії на конкретні і локальні. Тому класифікація стратегій різна. Це пов'язано з тим, що ці стратегії можна класифікувати за різними характеристиками.

Таблиця 1.4 – Еталонні стратегії розвитку туристичного підприємства

Стратегія	Характеристика стратегії
Стратегія концентрованого зростання	пов'язано зі зміною ринку це ніяк не пов'язано з іншими трьома елементами. Конкретні типи стратегій: посилення позиції на ринку; стратегія розвитку ринку; стратегія розробки продукту.
Стратегія інтегрованого зростання	пов'язана з розширенням підприємства за рахунок додавання нових структур. Двома основними типами інтегрованої стратегії: стратегія зворотної вертикальної інтеграції; стратегія вертикальної інтеграції.
Стратегія диверсифікованого росту	реалізуються в тому випадку, якщо компанія продовжує конкурувати з даним продуктом на ринку в цій галузі, оголошується акція. Основні стратегії стратегія центрованої диверсифікованості; стратегія горизонтальної диверсифікованості; стратегія конгломеративної диверсифікованості.
Стратегії скорочення	застосовуються в тих випадках, коли необхідно терміново об'єднати зусилля після тривалого зростання підприємства або коли необхідно підвищити ефективність у разі спаду або різкого зростання економіки. Тип цільової бізнес-стратегії цілеспрямованого скорочення бізнесу: стратегія ліквідації; стратегія «збору врожаю»; стратегія скорочення; стратегія скорочення витрат.

При цьому кожна конкретна або локальна стратегія зазвичай має загальні параметри з іншими стратегіями.

Наприклад, загальні елементи характерні для стратегій, орієнтованих на попит, і стратегій науково-технічного розвитку. Такі стратегії доповнюють і вдосконалюють один одного.

Для аналізу стратегій розглянемо рівні розробки стратегії в організації. Розрізняють три рівні стратегічного управління: Корпоративний; бізнес-одиниці; функціональний. До цього рівня належать адміністративні органи, що відображають форму власності підприємства та його організаційно-правову форму. Як правило, найбільш важливі рішення приймаються на рівні власників організації.

Рівень «сфери бізнесу» – це рівень перших менеджерів (не власників)

організації, відповідальних за розробку і реалізацію стратегії сфери бізнесу [7]. На цьому рівні на основі плану корпоративної стратегії розробляється і реалізується стратегія, основною метою якої є підвищення конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу організації.

Функціональний рівень стратегії в організації – це рівень менеджерів функціональних служб, тобто фінансів, маркетингу, досліджень і розробок, виробництва, персоналу.

Глобальна стратегія пропонує виділяти на основі стратегічних цілей компанії і концепції отримання конкурентної переваги.

Таким чином, ця стратегічна група може включати наступне [24]:

- стратегія, яка привертає або спрямовує увагу на певний сегмент ринку, стратегічну зону господарюваннягалузь;
- стратегія диференціації, тобто спеціалізації та співпраці між наданими послугами та видами діяльності;
- стратегія мінімізації витрат на основні види діяльності та проміжні етапи технології виробництва та надання послуг, а також підвищення ефективності;
- інноваційна стратегія, заснована на ранній інтеграції науки, виробництва та науково-технічного прогресу в практику.

Ці стратегії були досліджені в роботах ряду вчених Ансофф І., Портер М., Ламбен Ж-Ж., Боумен К., Віханський О.С., Забелін П.В., Моїсєєва Н.К.

У класифікації стратегій Герчикової І.Н. необхідно враховувати глобальну групу стратегій, інтеграцію підприємницьких стратегій, рекомендованих м.с. Кругловим відповідно до зазначеної класифікаційної характеристики, глобальну стратегію діяльності, стратегію науково-технічного розвитку, стратегію конкуренції та співробітництва у створенні нових продуктів і технологій, тобто інновацій.

Пропонується виділити основні стратегії, виходячи з динаміки, з урахуванням існуючої позиції на ринку, організаційних форм виробництва та

диверсифікації діяльності на корпоративному рівні.

Слід зазначити, що Котлер Ф., Мескон М., Румянцева З.П., Саломатін Н.А., Віханський О.С., Бланк І.О. виділяють чотири або п'ять стратегічних альтернатив, включаючи: стратегія інтегрованого, інтенсивного або прискореного росту; стратегія диверсифікованості, диверсифікованого росту; стратегія скорочення, останнього засобу або ліквідації, «збору врожаю»; комбінована стратегія або стратегія поєднання різних альтернатив.

З незначними відмінностями від базової точки зору досліджував базові стратегії росту Ламбен Ж.-Ж. [30]. За словами вченого, основними стратегіями є інтенсивного зростання, інтегративна стратегія, стратегія росту за допомогою диверсифікованості. З різноманіття стратегій, розглянутих в роботах Забеліна П.В. і Моїсєєвої Н.К. [18], до базових включають наступні стратегічні варіанти: модифікація стратегії, реструктуризація, виживання; стратегія капіталу і завершення; стратегія швидкого реагування; стратегія диверсифікації; стратегія зв'язаної диверсифікації; стратегія міжнародної диверсифікації; стратегія вертикальної інтеграції; стратегія лідерів галузі; стратегія простої промислової організації; стратегія слабких і постраждалих від кризи організацій.

Із запропонованих Герчиковою І.М. стратегій діяльності підприємств до базових стратегій можна віднести: стратегію управління набором галузей; стратегію розвитку; стратегію поглинання; стратегію закордонного інвестування; стратегію орієнтації на розширення експортної діяльності; стратегію зовнішньоекономічної експансії.

Так, Котлер Ф., виділяє чотири типи конкурентних стратегій, заснованих на ринковій частці компанії: стратегія лідера ринку; стратегія підприємства, що кидає виклик; стратегія компанії, яка слідує за лідером; стратегія «фахівця» [17]. Ці стратегії відповідають конкретним стратегіям у класифікації Забродської Л.Д. [13]. Ці стратегії відносяться до діяльності компанії у зовнішньому середовищі і рекомендується розділити їх на групи базових стратегій.

Таким чином, існуючі принципи класифікації корпоративних стратегій узагальнені і систематизовані. В якості основи класифікації стратегій пропонується виділити характеристику «масштабів впливу стратегій» на діяльність компаній. У зв'язку з цим характеристики даної стратегії поділяються на глобальні, фундаментальні і функціональні. Наступні шість класифікаційних характеристик (за обсягом розвитку, життєвим циклом компанії, обсягом бізнесу, стосовно середовища, за змістом, методам розвитку) розкривають і доповнюють основні характеристики. Пропонована класифікація стратегій спрощує їх теоретичне прийняття, а також практичне застосування в стратегічному управлінні підприємствами.

1.3. Сучасні методи та підходи до розробки стратегії розвитку підприємства туристичної галузі

Для успішного виживання в довгостроковій перспективі підприємство повинне вміти показати, які труднощі можуть виникнути в майбутньому і які нові можливості можуть відкритися перед ним. Таким чином, стратегічне управління, що вивчає внутрішнє середовище, спрямоване на визначення того, які загрози і можливості приховує внутрішнє середовище.

Для того, щоб успішно вирішувати завдання стратегічного управління та аналізу внутрішнього середовища, необхідно використовувати сильні і слабкі сторони, досить знати загрозу та не мати можливості протидіяти їй. Крім того, необхідно усвідомлювати нові можливості, які відкриваються перед підприємством, але воно не має потенціалу для їх використання і не може їх використовувати. Таким чином, сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища організації, а також ризики і можливості визначають умови успішної роботи організації.

SWOT-аналіз – це аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Аналіз залежить від сильних і слабких сторін внутрішнього середовища, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища

організації. Методологія SVOT-аналізу включає в себе, перш за все, виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а потім встановлення взаємозв'язків між ними, які потім використовуються для формулювання стратегії організації [53].

Слід відзначити високу ефективність застосування методу SWOT-аналізу на комерційних організаціях, обумовлену наступними факторами:

- підвищення взаємної зацікавленості учасників маркетингового процесу в однозначній, об'єктивній і достовірній оцінці ситуації на ринку;
- стійке зростання обсягу продажів на основі підбору потенційного асортименту товарів і встановлення цін, що стимулюють зростання попиту на них;
- необхідно завжди організовувати конкурси та підвищувати ефективність бізнесу.

Відповідно до умов, прийнятих у міжнародних стандартах фінансової звітності (МСФЗ), роль нового ринку значно зросла з урахуванням відповідних частин бухгалтерського обліку та звітності, що дозволяє більш точно реагувати на зміни ринкових умов.

Вимоги в пояснювальній та додатковій таблицях включають оцінку структури виробництва та результатів діяльності підприємства відповідно до вимог ринку – формування резервів для використання справедливої вартості та оцінку активів. Для задоволення цих потреб потрібна додаткова інформація про ринок і нові методи аналізу.

Ця методологія аналізу заснована на теорії М.Портера про конкурентоспроможність організації в її власній галузі [36]. Процес SWOT-аналізу здійснюється на основі аналізу діяльності організації з наступних блоків питань:

- історія розвитку організації;
- організаційно-правова форма організації;
- інфраструктура організації (наявність і характеристика господарських будівель; розвиток транспортної мережі і т.д.);

– діяльність організації (сектор економіки, в якому працює організація; місія організації; існуючі ринки товарів і послуг; основні види товарів і послуг, що надаються організацією, і т.д.).

Фактори зовнішнього середовища організації [4]:

– економіка держави (рівень розвитку, аналіз таких показників, як: ВВП, рівень інфляції, рівень безробіття, продуктивність праці, податкові ставки і т.д.);

– політична система держави (особливості існуючої політики держави в галузі захисту прав підприємців та подальшого розвитку підприємницької діяльності);

– правове поле (аналіз регулювання обсягу бізнесу законодавчими актами України);

– соціокультурний фактор (рівень розвитку суспільства в цілому, структура і характеристика ринку праці; рівень безробіття та ін.);

– технологічні можливості (рівень науково-технічного розвитку держави; рівень розвитку зв'язку, транспорту, телекомунікацій та ін.).

Проведення маркетингових досліджень необхідно для успішного продажу продукції та послуг будь-якої організації. Що виробляти, скільки виробляти, які послуги надавати, що стоїть на першому місці для сучасних організацій. Ці питання знаходяться на першому місці у підприємстві. Тому аналіз маркетингової діяльності є одним з найважливіших пунктів у загальній перевірці організації [48].

Слід зазначити, що детальний аналіз виробництва продукції може виявити поточні виробничі недоліки і своєчасно усунути їх, що значно підвищить ефективність виробництва.

При розробці організаційної стратегії в першу чергу необхідно визначити напрямки подальшого розвитку організації та її цільову спрямованість (див.табл.). 1.5.

Управління персоналом має бути досліджено для ефективного розвитку туристичного підприємства.

Таблиця 1.5 – Аналіз діяльності організації

Фінанси	<ul style="list-style-type: none"> – ліквідність компанії; – грошовий обіг; – вплив прибутку та амортизації на грошові потоки; – баланс, оцінка фінансового стану; – фінансове планування (технічні можливості; метод планування; оцінка перспектив); – освоєння нового матеріалу-вміння користуватися підручником, словником, розвиток пізнавальної активності вміння організувати навчальну діяльність.
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> – управління маркетингом (загальна ідея; концепція; стратегія; оцінка персоналу); – ринки (ємність ринку; структура ринку; конкуренти, виявлення їх плюсів і мінусів); – споживачі (кількість споживачів; структура; смакові переваги споживачів); – ціноутворення (стратегія і тактика); – поширення продукції (організація продажів, оцінка каналів збуту; наявність складських приміщень; витрати на продаж; реклама, її вплив на ефективність організації).
Виробництво	<ul style="list-style-type: none"> – управління виробництвом (концепція, обрана виробнича стратегія; персонал і кваліфікація); – виробничі одиниці (чисельність, спеціалізація; зв'язок з іншими підрозділами); – обсяг виробництва (виробничі потужності; вузькі місця; вільні і запасні потужності); – технологія виробництва (Тип; рівень складності); – організація виробництва (переміщення сировини, матеріалів; робота з розвитку виробництва, підвищення якості продукції та послуг); – ефективність виробництва (витрати на виробництво, продуктивність праці); – охорона праці на робочому місці.

Управління персоналом – це вміння залучати підлеглих до досягнення цілей організації та вирішення організаційних проблем; вміння вибірково підбирати співробітників для виконання різних завдань, а також вирішувати наступні питання: Управління персоналом (концепція і політика; планування персоналу); структура персоналу (вік; стать; професія; наявність формальних і неформальних груп в організації); підбір і відбір персоналу; мотивація

персоналу (система оплати праці; розмір заробітної плати; нематеріальні мотиваційні фактори; умови праці; мотивація; співвідношення результатів роботи з винагородою); оцінка ефективності роботи персоналу (методи оцінки) [44].

Інноваційна діяльність:

- організаційний розвиток та управління дослідженнями;
- інноваційна політика організації;
- інноваційні здібності організації;
- використання наукових досліджень.

Організаційна система управління:

- показники управління (прибутковість капіталу; прибутковість власного капіталу);
- організаційна структура управління;
- делегування повноважень у процесі прийняття рішень;
- внутрішня система зв'язку;
- організаційна культура (традиції; ритуали; стиль керівництва);
- залучення зовнішніх консультантів.

Аналіз продуктивності та ефективності:

- показники ефективності організації;
- оцінка організаційної ефективності;
- аналіз сфери дії;
- оцінка зростання вартості компанії.

На основі аналізу для визначення найбільш ефективних впливових чинників Дж. Вільсон запропонував матрицю для визначення впливу факторів на організацію та ймовірності їх впливу [41].

При проведенні SWOT-аналізу необхідно визначити не тільки потенціал і загрози для зовнішнього середовища організації, а й можливість їх використання і вплив обраних можливостей і загроз на результати діяльності організації.

SWOT-аналіз був використаний для визначення варіантів факторів, що

впливають на підприємство у сфері послуг (див. табл. 1.5) [41].

Таблиця 1.5 – SWOT-аналіз факторів впливу на туристичне підприємство

СИЛЬНІ СТОРОНИ «S» – STRENGTH	СЛАБКІ СТОРОНИ «W» – WEAKNESS
<ul style="list-style-type: none"> – великий досвід; – висока якість продукції; – висока популярність компанії; – високий продаж товару; – лідерство в галузі / сегменті; – інноваційні технології, патенти; – низька собівартість; – задоволеність клієнтів; – відпрацьовані бізнес-процеси; – згуртований колектив; – якісне обладнання; – широкий асортимент; – кваліфікований персонал; – швидка обробка замовлень. 	<ul style="list-style-type: none"> – замало оборотних коштів; – слабкий імідж продукції; – низька репутація компанії; – слабка дистрибуція, просування; – слабкий маркетинг; – відсутність стратегії; – внутрішньополітичні проблеми; – низька кваліфікація співробітників; – низька мотивація співробітників; – невідома торгова марка; – відсутність післяпродажного обслуговування; – мало додаткових послуг.
МОЖЛИВОСТІ «O» – OPPORTUNITIES	ЗАГРОЗИ «T» – THREATS
<ul style="list-style-type: none"> – поява нових видів продукції; – нові технології; – нові потреби, мода; – захоплення суміжних сегментів; – визначення цільової аудиторії; – додаткові послуги; – тенденції попиту; – співпраця з іншими компаніями; – зв'язки з громадськістю; – державна підтримка. 	<ul style="list-style-type: none"> – продукти-замінники; – нові конкуренти на ринку; – слабкість постачальників; – життєвий цикл товару (ЖЦТ) на спаді; – зміна тенденцій попиту/моди; – законодавче регулювання; – лобіювання конкурентів; – активність конкурентів; – сезонний спад; – економічний спад.

По-перше, вони оцінюють ймовірність використання можливостей і їх вплив на функціонування організації, створюючи матрицю можливостей.

Аналогічним чином проводиться аналіз загроз і створюється матриця загроз.

Наслідки, до яких може привести виконання загроз, можуть

проявлятися у вигляді руйнування організації, переведення організації в критичний стан, важкого стану або легких пошкоджень.

Поля матриці фіксують виявлення загроз, які в процесі аналізу класифікується як загроза для зовнішнього середовища.

Наступним етапом SWOT-аналізу є оцінка факторів внутрішнього середовища організації.

Для цього використовуємо метод визначення профілю внутрішнього середовища. Кожен фактор отримує експертну оцінку своєї ваги.

Основним завданням маркетингового планування є розробка маркетингової стратегії.

Стратегія в цьому сенсі є військовим терміном, який перейшов до економіки, тому під терміном маркетингова стратегія маємо на увазі детальний, всеосяжний план досягнення наших маркетингових цілей [2].

Багато єснує стратегій. Тому основне завдання-вибрати найбільш вдалий варіант, який буде відповідати вашим маркетинговим цілям.

Існує дві групи маркетингових стратегій, пов'язаних з продуктом і ринком.

Стратегії продукту – це група стратегій, розробка яких враховує різні аспекти, які забезпечують успішне впровадження продукту на ринку.

Стратегія диференціації передбачає надання туристичною компанією різних модифікацій цієї послуги, які розрізняються за споживчими характеристиками (різні умови життя, продукти харчування тощо). Таким чином, туристична компанія глибоко виходить на ринок і задовольняє потреби різних споживачів.

Стратегія низьких витрат – це цілеспрямований процес, здешевлення виробництва, здійснюване компанією в умовах постійної конкуренції [30]. Зниження витрат відбувається за рахунок масового виробництва, відмови від дорогих послуг, створення сприятливих умов для надання послуг, монополії на дешеву робочу силу, поліпшення технологій і виробничого процесу.

Стратегія вузької спеціалізації називається моделлю зброї або моделлю

Портера. Значний комерційний ефект досягається за рахунок зусиль з продажу своїх послуг в окремому сегменті платоспроможного ринку. Наприклад, сервісна компанія може направити свої зусилля на розвиток екстремальних туристичних послуг або престижних турів на відомі курорти світу.

Ринкова стратегія – одна зі стратегій, спрямованих на захоплення нових торгових ринків. Інші галузі ринку можуть розширити коло споживачів того ж продукту. У цьому ж регіоні необхідно знайти нові сегменти ринку. У таких випадках існують дві додаткові стратегії розширення продажів: вертикальної інтеграції та диверсифікації.

Стратегія вертикальної інтеграції передбачає здійснення торговельної діяльності обслуговуючої компанії шляхом підключення фірм-агентів, готелів, підприємств громадського харчування та інших допоміжних об'єктів, які обслуговують своїх клієнтів.

Диверсифікація – це стратегія, яка визначає сферу діяльності підприємства шляхом надання нових послуг на нових ринках, не пов'язаних з попередніми видами діяльності. Властива горизонтальна, концентрична і багатогалузева диверсифікація.

Горизонтальна диверсифікація – надання аналогових послуг. Одним із прикладів є туристична фірма, що пропонує споживачам поїздку з використанням одного виду транспорту, надає аналогічні квитки з альтернативними типами.

Концентрована диверсифікація – це стратегія розширення асортименту продукції за рахунок створення сервісних додатків.

Диверсифікація конгломерату (багатогалузева) передбачає надання нових послуг, не пов'язаних з раніше наданими послугами. Ця стратегія широко використовується великими компаніями в сфері послуг, так як присутність компанії на декількох ринках знижує ймовірність банкрутства [28].

Таким чином, сучасні підходи до розробки управління розвитку

підприємства туристичної галузі охоплює систему методів, способів, прийомів та інструментів управління, які враховують специфічні особливості туристичної галузі. Особливе місце в управлінні розвитком туризму займає системний підхід з ознакою цілісності.

Узагальнено наукові підходи до управління. Виявлено, що особливе місце в управлінні розвитком туризму займає системний підхід з ознакою цілісності. З точки зору системного підходу до управління туризмом він вважається основним елементом діяльності в галузі, основні елементи якої розподіляються між суб'єктами, які беруть участь в управлінні.

Визначено теоретичні основи управління розвитком підприємства туристичної галузі. Досліджено, що управління розвитком підприємства туристичної галузі відбувається за рахунок розробки та прийняття управлінських рішень за допомогою сукупності прийомів і способів впливу на соціально-економічний чинник суспільного розвитку та невід'ємний атрибут сучасних світових глобалізаційних процесів з метою ефективного і комплексного використання наявного туристичного та курортно-рекреаційного потенціалу країни, а також підвищення рівня національної економіки та реалізації зовнішньої політики держави.

Узагальнено і систематизовано існуючі принципи класифікації стратегій підприємства. Запропоновано за основу класифікації стратегій виділяти ознаку «масштабів впливу стратегій» на діяльність підприємств. Визначено, що відповідно до цієї ознаки стратегії підрозділяються на глобальні, базові, функціональні. Наступних шість класифікаційних розкривають і доповнюють головну ознаку. Визначено, що запропонована класифікація стратегій спрощує їхнє теоретичне сприйняття, а також практичне використання в стратегічному управлінні підприємствами.

Визначено, що сучасні підходи до розробки управління розвитку підприємства туристичної галузі охоплює систему методів, способів, прийомів та інструментів управління, які враховують специфічні особливості туристичної галузі. Особливе місце в управлінні розвитком туризму займає

системний підхід з ознакою цілісності.

Узагальнено наукові підходи до управління. Виявлено, що особливе місце в управлінні розвитком туризму займає системний підхід з ознакою цілісності. З позицій системного підходу управління туризм розглядається як система діяльності, основними елементами якої є різні види діяльності, розподілені між суб'єктами, які беруть участь в управлінні галуззю

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ «МОРЕ ТУРІВ»

2.1. Аналіз діяльності підприємства

Проведено аналіз стану внутрішнього середовища підприємства туристичної галузі туристичної агенції «Море турів».

Туристична агенція «Море турів» знаходиться у місті Запоріжжя за адресою: 69006, проспект Соборний, 62; E-mail info@mtzp.com.ua.

Створене воно у 2018 році. Підприємство вигідно розташоване в самому центрі міста, у діловій та культурній частині Запоріжжя. Знаходиться всього в 30 хвилинах їзди від аеропорту Запоріжжя.

Місія агенції: «Пізнавайте світ разом з компанією «Море турів».

Туристична агенція «Море турів» було відкрито у 2001 році. Існує вже 4 роки на туристичному ринку послуг. Молода агенція успішно себе зарекомендувала серед клієнтів, має бездоганну репутацію з надання туристичних послуг, швидко отримала досвід в туристичній галузі, завдяки чому і отримала довіру серед туристів та партнерів. Постійно розвиваються та поліпшують тури, відкривають нові та пропонують особливе. Якість у всьому: спілкування, індивідуальний підхід, увага до дрібниць і нюансів, правильна логістика, якість готелів, інформаційний супровід, оперативність і чесна ціна.

Туристична агенція «Море турів», розроблена провідними менеджерами, особисто протестовано директором агентства, представляє свій унікальний продукт. Усталеновлений і чіткий план роботи з клієнтами та співпрацею з провідними туроператорами, авіакомпаніями та готелями світу; постійна робота над створенням нових унікальних напрямків, що ведуть до здійснення в колекції кращих турів; зібрана клієнтська база, яка зростає в кількості постійних туристів; зручна онлайн база турів; можливість онлайн бронювання турів і можливість пошуку нових унікальних напрямків, які

приводять до досконалості; зібрана клієнтська база, яка складається з постійної кількості туристів; зручна онлайн-база турів; можливість онлайн бронювання та авіаквитків; вдало розроблений сайт.

Також агенція займається швидким оформленням закордонних паспортів; допомагає придбати авіаквитки в будь-яку країну світу за низькими цінами; страхує своїх клієнтів лише у найнадійніших партнерів з максимально вигідними умовами; підбирає найкращі тури зі зручним вильотом та за низькими цінами; швидко оформляє усі документи; оформляє зручні кредити під 0 % для тих, хто не хоче відкладати свій відпочинок на потім; оформляє подарункові сертифікати, щоб клієнти могли зробити найкращий подарунок близьким.

Головною родзинкою підприємства є екскурсійне наповнення кожного маршруту.

Як замовити незабутню подорож за допомогою інтернету у туристичній агенції «Море турів» (див. рис.2.1).

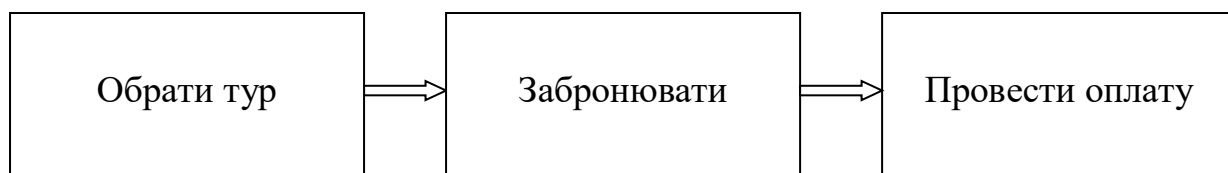


Рис. 2.1 – Замовлення незабутньої подорожі у туристичній агенції «Море турів»

Розроблено туристичний портал туристичної агенції «Море турів», який пропонує календар турів, найвигідніші тури до Європи, гірськолижні тури, новорічні тури, екскурсійні тури, відпочинок на морі, екзотику, тури по Україні, тури з фейеричними гідами, круїзи.

Серед найпопулярніших турів агенції вважаються тури літнього відпочинку до Туреччини, ОАЕ, Греції, Іспанії, а також тури до Шрі-Ланки Індії, Таїланду, Ізраїлю, Мальдів, Кубаї, Танзанії та ін.

На сайті агенція пропонує:

- підбір туру (клієнт може сам обрати самостійно тур або скористатись допомогою менеджерів);
- забронювати тур на зручні дати та оплатити будь-яким зручним способом;
- отримати усі документи на e-mail для відпочинку;
- які документи потрібно брати з собою у подорож;

Туристична агенція «Море турів» надає надійний сервіс з лозунгом: «Ми потурбуємося про усі дрібниці під час Вашого відпочинку!».

Також на сайті агенції постійно поновлюється інформація щодо гарячі турів на найближчі 2 тижні за зниженими цінами.

Ці та інші питання турист може задати на форумі або зв'язатися з агентом підприємства.

Основним видом діяльності туристичної агенції «Море турів» є надання туристичних послуг туристам у формі розміщення, харчування, транспортних послуг, екскурсійних, оформлення документів, надання додаткових послуг, а також вправі здійснювати будь-які інші види діяльності, не заборонені чинним законодавством.

Користуються послугами підприємства здебільшого мешканці усіх районів міста, гості міста Запоріжжя, а також жителі інших регіонів України.

Дослідимо аналіз динаміки таких економічних показників, як виручка, валовий дохід, валові витрати та фінансові результати від звичайної діяльності.

Розглянемо структуру управління туристичної агенції «Море турів». У цьому підрозділі надано модель виконавчого органу і комунікаційних систем, які пов'язують туристичне туристичної агенції «Море турів» в єдиний механізм.

Організаційна структура туристичної агенції «Море турів» (див.рис.2.2) належить до лінійної структури управління.

Це визначається тим, що вся туристична діяльність, а також внутрішні

процеси розділені за напрямками, кожен з яких очолює функціональний керівник. Директорат головного офісу «Море Турів» знаходиться у м. Кривий Ріг. У кожному офісі по регіонам знаходяться по 2 менеджери та директор.



Рис. 2.2 – Організаційна структура туристичної агенції «Море турів»

Такими напрямками є організація туристичних послуг з наданням туру та розміщення туриста, організація його дозвілля, оформлення документів, отримання візи.

Організаційна структура туристичного туристичної агенції «Море турів» є відображенням повноважень і обов'язків, які покладені на кожного її працівника в офісі. Права та обов'язки керівництва визначаються, виходячи з потреби задоволення бажань споживачів через наявні можливості та ресурси. Оперативні рішення, зумовлені необхідністю задоволення потреб споживачів, спираються на чітко зафіксовану управлінську ієрархію. Відповідальність за прийняття управлінських рішень лежить на директорі

агенції.

Директор та співробітники мають одну мету – задоволення потреб споживачів.

Директор агенції «Море турів» організовує, планує, реалізує і координує всю діяльність компанії. Зокрема, він визначає напрямки розвитку агенції у формуванні цінових, кредитних, податкових і страхових полісів, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності.

Що стосується фінансової звітності агентства, директор виконує обов'язки головного бухгалтера, який керує діяльністю менеджерів з продажу для досягнення високих темпів зростання і поліпшення виробництва та продукції.

Він забезпечує відповідність продукції кращим світовим стандартам, підвищує продуктивність праці, ефективність виробництва і якість продукції на основі нових технологій і передових технологій, організації праці, виробництва і управління, підвищення економічної ефективності.

Директор агенції має право:

- самостійно від імені агенції діяти.
- представляти інтереси агенції у відносинах з громадянами, юридичними особами та державними органами.
- розпоряджатися майном агенції відповідно до вимог, встановлених законом, статутом агенції та іншими нормативними правовими актами.
- відкриття розрахунковий рахунків та інших банківських рахунків в установах;

Менеджер з продажу туристичної агенції «Море турів» виконує наступні завдання:

- доповнює, досліджує та аналізує вимоги клієнтів до туристичних послуг.
- надає найбільш вигідні послуги туроператорів, які пропонують туристам розміщення і туристичні послуги з нуля, за ціною, терміном і якістю.

- дозволяє спілкуватися з готелями й організаціями, що надають послуги з транспортування, екскурсійні;
- визначає остаточну вартість туристичного;
- здійснює збір довідкових та робочих матеріалів для туризму.
- організовує пошук, збір, первинну обробку та аналіз інформації про туризм, географію, історію, архітектуру, релігію, пам'ятки, соціально-економічний устрій країн та ін.
- розробляє концепцію і програму туру на основі результатів маркетингового дослідження попиту і пропозиції на туристські продукти.

Менеджер з продажу:

- проводить перепідготовку та підвищує кваліфікацію в порядку, встановленому трудовим законодавством і нормативними актами організації;
- знайомиться з проектами керівництва агенції щодо своєї професійної діяльності.
- запитує та отримує від керівника документи, інформацію, необхідну для виконання його службових обов'язків, у тому числі програмне забезпечення;
- знайомиться з документами, що визначають його посадові обов'язки і права, критерії оцінки якості виконання службових обов'язків;
- вносить пропозиції щодо поліпшення роботи, передбаченої в агенції.

Директор агентства виконує роботу бухгалтера:

- підтримує незалежного і повного обліку активів, резервів, грошових коштів, розрахунків та інших активів, капіталу і зобов'язань, доходів і витрат на основі прийнятої на підприємстві форми обліку і з урахуванням технології обробки даних.

Деякі основні техніко-економічні показники діяльності туристичної агенції «Море турів» за даними фінансової звітності наведено у таблиці 2.1.

За результатами аналізу таблиці 2.1 встановлено зменшення показників фондівіддачі, оборотних активів, рентабельності.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники діяльності туристичної агенції
«Море турів» за 2018 – 2020 рр.

Показники	Одиниця виміру	Роки			Відхилення 2020/2018 рр.
		2018	2019	2020	
гДоход, виручка від реалізації	грн.	2903305	3480821	3992224	1088919
Податок на прибуток	грн.	25164,45	24032	25297	132,55
Витрати на оплату праці	грн.	485289	462653	487942	2653
Витрати	грн.	2400016	3000168	3486282	1086266
Чистий прибуток	грн.	503289	480653	505942	2653
Собівартість реалізованих послуг	тис. грн.	1914727	2537515	2998340	1083613
Валовий прибуток	тис. грн.	988578	943306	993884	5306
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	3	3	3	–
Середньорічна вартість активів, в т.ч.:	тис. грн.	2556550	2652550	2748700	192150
необоротних		–	–	–	–
Оборотних		3000300	5301100	1964000	-1036300
Фондовіддача	грн.	1,5	2,03	1,35	–0,15
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	–	1	1	1,45	0,45
Продуктивність праці	тис. грн./чол.	1455867	1387959	1463826	7959
Рентабельність господарської діяльності	%	17,44	13,88	12,73	–4,71

Фондовіддача (рентабельність інвестицій) є одним з основних показників ефективності використання основних фондів. Цей показник характеризує обсяг виробництва за 1 грн. розмір основних фондів. Зниження фондовіддачі (рентабельності фондів) свідчить про неефективне використання основних засобів порівняно з попереднім роком

Такі показники знижують попит на продукцію агенії і скорочують час у

господарській діяльності агенції.

Показник рентабельності продажів характеризує найважливіший аспект діяльності агенції – це розрахунок частки собівартості на продаж і реалізацію основного продукту. Якщо ця цифра відображає тільки операційну діяльність агенції, вона не має ніякого відношення до фінансових питань. Діяльності даного звітного періоду свідчить про погіршення результатів агенції.

Збільшився дохід від реалізації наданих послуг, чистий прибуток, продуктивність праці. Це викликано тим, що підприємство, в цілому, тримається під час наслідків пандемії COVID 2019 за рахунок виїзного та внутрішнього туризму, мотивації кваліфікованого персоналу, напрацьованої клієнтської бази.

Аналізуючи основні техніко-економічні показники туристичної агенції «Море турів», можна визначити, що рентабельність компанії залежить від зростання обсягів виробництва, цін та інших факторів, що впливають на прибуток підприємства. Спостерігається позитивна динаміка чистого доходу від реалізації послуг агенції. Отже підприємство є прибутковим. Однак динаміка прибутку підприємства не стабільна. Спостерігаються різкі зміни у бік збільшення, або зменшення.

Це пов'язано зі зменшенням обсягів туристичних потоків, здебільшого за міжнародним туризмом, зменшення активності зовнішньо-економічної діяльності туристичної агенції «Море турів» та міжнародною кризою міжнародного туризму, викликаною пандемією COVID-2019.

Підприємство повинно на основі вмілого оперативного управління удосконалювати виробничо-торгівельну діяльність.

На зменшення потоку туристів вплинуло обмеження у пересуванні, викликане пандемією COVID-19 та запровадженням карантину 18 березня 2020 р. Наприкінці серпня Україна закрила кордони для в'їзду іноземців.

За прогнозами, у першу чергу, буде відновлюватись туризм внутрішній тому, що шанси у нього більші ніж у виїзного. Українці спочатку поїдуть по

Україні, а потім за кордон, бо кордони будуть відкриватися значно повільніше. Тому туризм внутрішній має шанс швидше відновитися. Але треба також відмітити, що під час карантину багато хто не працює і споживацькі можливості втрачаються. Цей рік однозначно буде збитковим не тільки для маленьких, але і для середніх туристичних фірм. Проте розмір цього збитку буде залежати від тривалості карантину.

Для збільшення обсягу туристичних послуг і підвищення ефективності виробництва велике значення має, щоб агенція була забезпечена необхідними трудовими ресурсами з розумним ставленням до рівня продуктивності праці.

Одна з особливостей політики агенції стосується всіх дій з просування агенції на ринках праці і капіталу, продуктів її підприємницької діяльності в широкому сенсі. У контексті аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства поточна виробнича і підприємницька діяльність розуміється у вузькому сенсі.

Показники ділової активності вимірюють ефективність використання ресурсів туристської агенції для отримання доходу для її власників (див.табл.2.3).

Негативне значення має значення показника оборотності дебіторської заборгованості, який показує низький цикл виробництва і обігу, що триває більше 1 року. Крім того, значення поступово знижуються, збільшується термін реалізації протягом 2 років.

Швидкість обороту власного капіталу свідчить про низьку активність використання коштів. Низький показник свідчить про те, що більша частина власних коштів працює, в цілому ситуація погіршується і поступово знижується. Власні кошти підприємства виведені з обігу. Це пов'язано з погіршенням платоспроможності клієнтів через світову фінансову кризу, викликану пандемією COVID-2019.

Рентабельність туристичної агенції «Море турів» характеризує результати діяльності турагентства, відображає загальну ефективність менеджменту в досягненні показників чистого прибутку, очікуваного

власниками підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників оборотності активів і капіталу

Показник	Рік			Відхилення 2020/2018 рр.
	2018	2019	2020	
Коефіцієнт оборотності оборотних активів в аналізованому періоді	1	1	1,45	0,45
Період обороту оборотних активів у днях	148	274	160	12
Коефіцієнт оборотності власного капіталу в аналізованому періоді	4	0,001	16,9	12,9
Період обороту власного капіталу в днях	27,90	39,47	50,3	22,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,1	0,00012	5,2	3,1
Період оборотності дебіторської заборгованості в днях	110	140,39	68,94	-41,06

Чим вище значення, тим ефективніше працює організація. Коефіцієнт рентабельності наведено в таблиці 2.4.

Рентабельність реалізації визначає, скільки гривень прибутку отримано організацією в результаті реалізації продукції на 1 гривню виручки.

Рентабельність капіталу визначає ефективність використання капіталу організації. Кожна вкладена гривня власного капіталу означає збуток.

Для всіх інвестицій дгів він повинен продати. Рентабельність активів відображає ефективність використання оборотного капіталу організації. Він визначає, скільки гривень прибутку вкладено в оборотні активи. Підприємства можуть виробляти широкий спектр і оцінювати рівень продажів, що дозволяє не тільки покрити витрати на виробництво і продаж, але і створити необхідну ефективність.

Рівень конкурентоспроможності визначається шляхом порівняння рентабельності всіх активів із середньогалузевими коефіцієнтами.

Середньогалузевий рівень прибутковості туристичного бізнесу

варіюється від 2% до 7%. Рентабельність агентства по «Море Турів» нижче середньогалузевого значення, з максимальними витратами в 1,6% в 2018 році.

Таблиця 2.4 – Динаміка показників рентабельності туристичної агенції «Море турів»

Показник	Рік			Відхилення 2020/2018 рр.
	2018	2019	2020	
Коефіцієнт рентабельності реалізації	2,5	9,5	3,3	0,8
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	220	143,77	360,8	140,8
Коефіцієнт рентабельності оборотного капіталу	1,5	0,18	2,1	0,6
Рентабельність всього капіталу	2,1	16,8	3,7	1,6

Фонд рентабельності відображає ефективність використання основних засобів та інших довгострокових активів. 1 гривня основних засобів дорівнює середньому прибутку в розмірі 2 гривень.

В Україні існує такий дисбаланс – літом 70% туристів їдуть у Турцію, а зимою 70 – 80% в Єгипет. Те, що така кількість туристів обирає один напрямок, свідчить про невисоку платоспроможність населення.

Аналіз оцінки економічної діяльності туристичної агенції «Море Турів» дозволив зробити наступні висновки:

- агенція переживає зниження фінансового становища;
- рівень рентабельності на рівні середньогалузевої;
- спостерігається зниження ділової активності;
- спостерігається нестача грошових коштів.

За наведеними результатами, зрозуміло, що підприємству доведеться прикласти чимало зусиль, щоб перетворити недоліки на переваги, досягти успіху у розвитку та здобути бажаний результат на ринку сфери послуг.

Досліджувана агенція недостатньо ефективна на ринку, так як для

зміцнення своїх позицій на ринку необхідно залучати клієнтів агенції. Це можуть бути успішні рекламні кампанії, зміна лінійки турів, надання додаткових послуг і собівартість послуг з урахуванням певної норми прибутку, а не в системі націнок і надбавок. На транспортних маршрутах важливо розмістити рекламу агенції, описати час роботи, а також дізнатися про ціну та асортимент пропонованих агенцією турів.

2.2. Аналіз впливу мікрооточення на розвиток підприємства туристичної галузі

У зовнішньому середовищі існує безліч факторів, які роблять істотний вплив на роботу агенції.

Туристична агенція «Море турів» знаходиться в старій частині міста, де попит на туристичні послуги дуже високий, і існує велика конкуренція. Споживачі відрізняються за віком, рівнем доходу, статтю, смаками та уподобаннями. На поведінку споживачів впливає платоспроможність (рівень доходу, стабільність, заощадження, заборгованість і т.д.).

Проаналізуємо вплив мікро- факторів на розвиток туристичної агенції «Море турів» (див. табл. 2.5). Основними критеріями вибору туроператора є: вартість послуг; якість обслуговування.

Якість обслуговування включає якість туристичного продукту чи послуг, надійність обслуговування. Під надійністю розуміють гарантованість обслуговування споживачів необхідними йому замовленими ресурсами протягом заданого проміжку часу. Надійність можна оцінити через ймовірність у задоволенні заявки споживача.

Крім основних існують й інші критерії. До них належать:

- віддаленість постачальника від споживача;
- терміни виконання поточних та екстрених заявок;
- наявність у постачальника резервних потужностей;
- система управління якістю продукції у постачальника;

– кредитоспроможність та фінансовий стан постачальника.

Таблиця 2.5 – Аналіз впливу мікро- факторів на розвиток туристичної агенції «Море турів»

Група факторів	Фактор	Тенденції розвитку	Вплив на підприємство	Можливі заходи
Постачальники	Постачальники послуг	Збільшення цін на послуги	– збільшення собівартості послуг; – збільшення витрат підприємства.	Пошук нових постачальників з більш відповідними цінами на послуги.
Споживачі	Споживачі підприємства туристичної галузі	Спад попиту	– зменшення собівартості послуг; – зменшення прибутку.	Перегляд асортименту і цін послуг що виробляється.
Конкуренти	Конкуренти в туристичній галузі	Підвищення конкуренції	– зменшення кількості споживачів; – зменшення товарообігу; – зменшення прибутку.	Прогнозування конкурентної здатності та цін на послуги конкурентів. Підвищення якості послуг.

У таблиці 2.6 наведено основні підприємства, з якими співпрацює туристична агенція «Море турів».

Туристичну агенцію «Море турів» відвідують в основному споживачі платоспроможні, бо агенція себе зарекомендувала, яка стабільний виробник з надання туристичних послуг, має вже напрацьовану клієнтуру, тому серед відвідувачів є бізнесмени та політики.

Туристичною агенцією «Море турів» у 2020 році було проведене анкетне опитування (100 осіб) серед своїх постійних споживачів для визначення їх потенційних потреб серед туристичних послуг.

З питання анкети «Якому виду відпочинку Ви віддаєте перевагу?» виявила наступне.

Таблиця 2.6 – Підприємства, з якими співпрацює туристична агенція «Море турів»

Назва підприємства	Юридична адреса	Сайт
Страхові компанії		
Страхова компанія «Інтерплюс»	Дніпропетровська область Дніпро, пр. Д.Яворницького, 1/А, офіс 405	interplus.ua
Страхова компанія «Universalna»	Запорізька область Запоріжжя, вул. Якова Новицького, 12	universalna.com
Страхова компанія ARX	Запорізька область Запоріжжя, пр. Соборний, 87/В	arx.com
Альфа Банк	Запорізька область Запоріжжя, вул. Поштова, 115	alfabank.com
ПАТ «Укртелеком»	м.Запоріжжя 69005 вул.Кам'яногірська 10	http://www.zp.ukrtelecom.ua
Vodafone	ТЦ «Україна», проспект Соборний, 147, Запоріжжя, Запорізька область, 69095	https://www.vodafone.ua/shop/
Київстар	проспект Соборний, 42, Запоріжжя, Запорізька область, 69063	https://www.kyivstar.ua/tariffs
Лайфселл	Інженерна, 1а, Запоріжжя, Запорізька область, 69000	https://goldnomera.com.ua/

Серед опитаних потенційних туристів (100 осіб) значна частка надала перевагу активному туризму (35%), екскурсійним програмам (31%), пляжному відпочинку (20%) та лікувально-оздоровчому відпочинку (11%) та освітні програми (3%) (див. рис. 2.3).

Щодо внутрішнього туризму досліджено, що активний відпочинок частіше замовляють у Закарпаття на гірсько-лижні курорти, Одеські катакомби, Ставки Гітлера «Вервольф» (Вінничина)», Вінницькі фонтани, Сорочинський ярмарок у Полтаві, «Забіг з собаками» (Київ), велопробіг «Кручу педалі, щоб вони жили» (Київ) та ін.

До екскурсійних турів найчастіше у: Київ, дендропарк Софіївка,

Асканія Нова, Олександрія, виноробний завод «Шабо», Кам'янець-Подільський, Чернівці, Львів, Харків та ін.

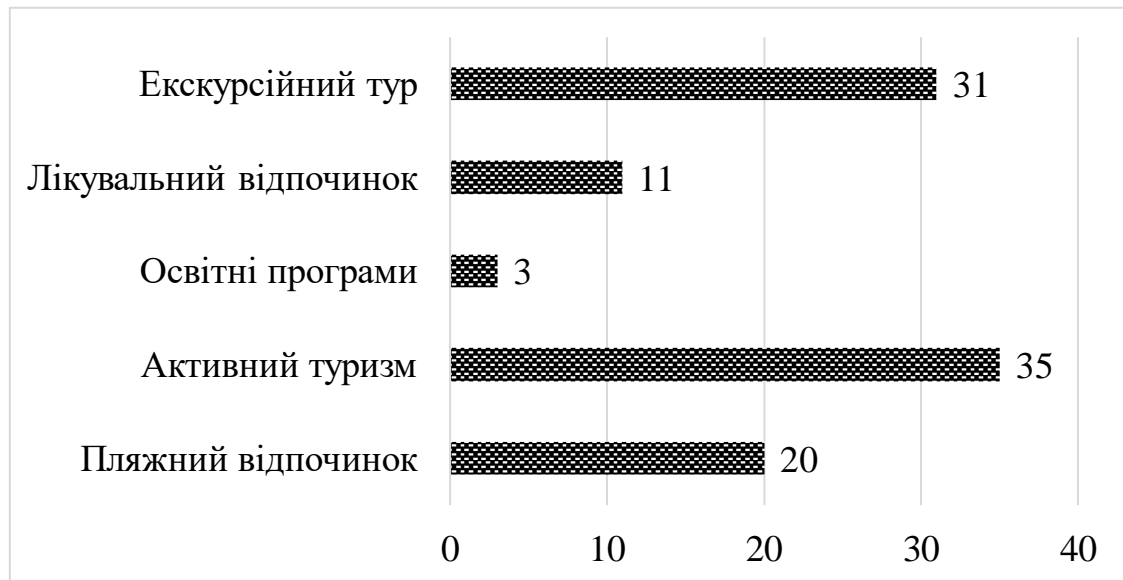


Рис. 2.3 – Структура потенційного попиту на туристичні послуги у 2020 р.
(внутрішній туризм), (%)

До пляжного туризму відносяться Одеса, Миколаїв, Херсон, Затока, Коблево, Очаків та ін.

Лікувально-оздоровчі здравниці користуються попитом – це Трускавець, Моршин, Миргород, Конча-Заспа, Одеса, Хмільник, Заліщики, Свалява та інші. На запитання «Якому виду відпочинку закордоном Ви віддаєте перевагу?» опитані респонденти відповіли (див. рис. 2.4).

З аналізу виїзного туризму даних туристичної агенції «Море турів» з'ясовано, що найбільше відсотків туристами надано екскурсійним турам. Частіше всього це тури до Європи. Пляжний відпочинок до Туреччини, Єгипту, Греції. Активний туризм до Болгарії, Італії, Австрії та ін. Лікувально-оздоровчий до Індії, Карлові Вари, Емірати, Чехії, Угорщини, Болгарії та ін. Освітні програми до Чехії, Польщі та Швейцарії, Англії.

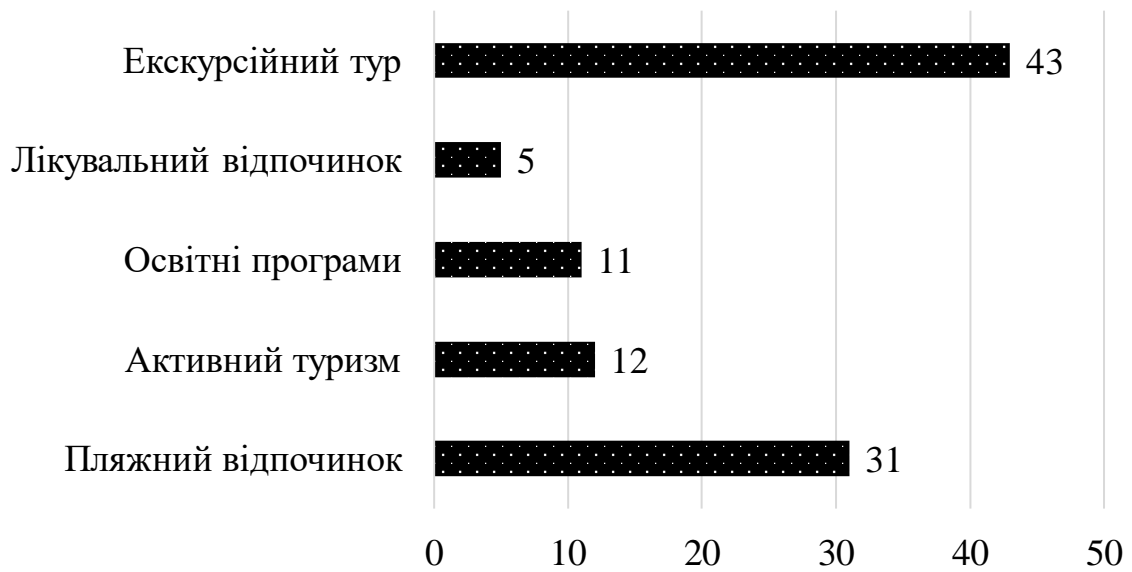


Рис. 2.4 – Структура потенційного попиту на туристичні послуги у 2020 р.
(виїзний туризм), (%)

Підприємство туристичної галузі «Море турів» склало інформаційний лист, де можна побачити країни та види транспорту, яким віддають перевагу споживачі у 2019 р. (див. табл. 2.7).

З таблиці видно, скільки туристів виїжджали, до яких країн, яким видом транспорту та кількість туроднів, наданим туристам.

Розрахуємо кількість туроднів T як показник туристичного потоку, враховуючі вихідні дані:

– середня тривалість перебування одного туриста в країні (регіоні) (t) дорівнює 3 дні;

– чисельність туристів в країні (регіоні) ($Ч_{тур}$) дорівнює 10000 ос.

$$TD = Ч_{тур} \times t, \quad (2.1)$$

де: $de TD$ – кількість туроднів; $Ч_{тур}$ – чисельність туристів; t – середня тривалість перебування одного туриста в даній країні (регіоні), дні.

Таблиця 2.7 – Інформація про продані путівки споживачам підприємства туристичної агенції «Море турів», які виїжджали за кордон у 2020 р.

Назви країн, до яких виїжджали туристи	Поїздки видами транспорту:	
	повітряним	автомобільним
Туреччина	103	80
Єгипет	91	–
Чехія	59	40
Болгарія	30	30
Польща	62	9
Словаччина	42	9
Угорщина	34	6
Румунія	22	5
Чорногорія	11	13
Австрія	8	4
Німеччина	8	1
Інші	10	8
Всього:	408	205

На рисунку 2.5 представлена бізнес-модель Canvas – це схема, з допомогою якої буквально за кілька хвилин можна переглянути прийняту на підприємстві бізнес-модель, найти «вузькі місця» і зрозуміти, що дійсно важливо для їх усунення.

У перекладі «Canvas» означає полотно. Іншими словами Canvas є основою/фундаментом бізнесу. Коли все добре продумано, зображення і накласти на базове полотно організації, це добрий старт для успішної роботи.

9 основних блоків полотна ініціативи бізнес-моделі Canvas наведені на рисунку дадуть змогу чітко розуміти, які у вас витрати постійні, змінні чи одноразові.

Конкурентні переваги підприємства туристичної агенції «Море турів» на зовнішніх ринках наведено у таблиці 2.9.

Підприємство туристичної агенції «Море турів» вже не один рік працює з такими підприємствами: Страхова компанія «Інтерплюс», Страхова

компанія «Universalna», Страхова компанія ARX, Альфа Банк, ПАТ«Укртелеком», Vodafone, Київстар, Лайфселл та інші.

<p>Основні партнери Туроператори: Join up, Tez tur, Kompas, Coral trevel, Pegasus, Touristic, Anex tur, Travel, Profesional Group, Tui, Аккорд-тур, Адріатік Тревел</p>	<p>8 Основні процеси Надання туристичних та інформаційних послуг, продаж авіа та залізничних квитків, страхування, працевлаштування за кордон</p>	<p>7 Пропонована цінність Індивідуальний підхід до кожного клієнта. Надання якісних інформаційно-консультаційних та туристичних послуг</p>	<p>2 Технології клієнтських відносин Індивідуальний підхід до кожного клієнта. З'ясування персональних потреб та очікуваного результату. Спільна співпраця</p>	<p>4 Цільові групи споживачів Основні: – жители м. Запоріжжя та Запорізької області; – юридичні особи-підприємці. Перспективні: – корпоративні клієнти.</p>
	<p>6 Основні ресурси Персонал підприємства, комп'ютерна техніка, оргтехніка, програмне забезпечення</p>		<p>3 Канали розподілу – електронна плата; – інстаграм; – фейсбук; – телеграм; – місцева газета.</p>	
<p>Структура витрат Основні: Адміністративні: Додаткові: – заробітна плата персоналу; – витрати на послуги субпідрядних інстанцій; – витрати на відрядження</p>	<p>9 – комунальні платежі; – плата за інтернет-послуги; – реклама; – абгрейд технічної бази; – витрати на матеріали-канцтовари; – обслуговування оргтехніки</p>	<p>Потоки доходів Основні: – надання туристичних та інформаційно-консультаційних послуг; надання супутніх транспортних послуг</p>	<p>5 Додаткові: – медичне страхування – продаж залізничних квитків; – продаж авіаквитків; – бронювання готелів</p>	

Рис. 2.5 – Модель Canvas туристичної агенції «Море турів»

Аналіз конкурентних переваг туристичної агенції «Море турів» визначає найбільш сильні позиції на рівні туристичних ресурсів з метою отримання доступу до відомих сегментів зарубіжних ринків.

Таблиця 2.9 – Конкурентні переваги підприємства туристичної агенції
«Море турів» на зовнішніх ринках

Чинники конкурентних переваг		Позиція туристичних підприємств				
		сильна	Порівняно сильна	Нейтральна	Порівняно слабка	слабка
1. Фактори виробництва тур. послуг	1. Рівень забезпеченості турист-ними ресурсами для виходу на видові сегменти зовнішніх ринків: – пізнавально-розважальний	+				
	– рекреаційно-оздоровчі	+				
	– діловий		+			
	2. Рівень забезпеченості турінфраструктурою				+	
	3. Рівень забезпеченості фінансовими ресурсами					+
	4. Рівень забезпеченості трудовими ресурсами		+			
	5. Умови внутрішнього попиту					+
	6. Рівень розвитку та конкурентоспроможність на зовнішніх ринках пов'язаних та підтримуючих галузей – транспортні послуги		+			
	– послуги зв'язку				+	
– страхування					+	
7. Зовнішньоекономічна стратегія туристичних підприємств				+		
8. Туристична політика уряду			+			
9. Рівень передбачення випадкових обставин				+		

Було обрано дев'ять показників конкурентних переваг:

1, 2 – 3 – рівень безпеки туристичних ресурсів відповідно на пізнавально-розважальний (1), рекреаційно-оздоровчий (2) і діловий (3) сегмент світового ринку;

4 – професійний рівень трудових ресурсів (зайняте населення в туристичному бізнесі); 5 – внутрішній попит (кількість внутрішніх туристів);

6 – рівень розвитку та конкурентоспроможності за підтримки іноземних мереж на ринках пов'язаних та підтримуючих галузей (щільність транспортних маршрутів, кількість міжнародних аеропортів, безпека засобів зв'язку); 7 – зовнішньоекономічна стратегія туристичних підприємств; 8 – державна політика галузі; 9 – рівень передбачення випадкової події.

Серед багатьох переваг туристичної агенції слід визначити конкурентні переваги туристичного продукту, під якими слід розуміти продукт або його характеристики у порівнянні з продуктами конкурентів.

Всі переваги туристичного продукту можна розділити на два основних типи: аксіологічні та економічні.

Аксіологічна конкурентна перевага туристського продукту обумовлена його здатністю відповідати конкретним потребам, інтересам і перевагам туристів.

Економічна конкурентна перевага туристичного продукту визначається можливістю його реалізації за нижчою ціною, ніж у прямих конкурентів, що забезпечується більш низькими витратами виробництва і реалізації.

Таким чином, виявлення і реалізація конкурентних переваг в діяльності туристської агенції зміцнює її місце на внутрішньому і зовнішньому ринку туристичних послуг.

2.3. Аналіз впливу макрооточення на розвиток підприємства туристичної галузі

Макрооточення туристичної агенції «Море турів» включає фактори, які прямо не відносяться до короткотермінової діяльності підприємства підприємства туристичної галузі, але можуть вплинути на його довгостроковий розвиток.

Кількість можливих факторів макрооточення достатньо велика, але основними вважаються: економічні; правові; політичні; соціальні; технологічні; міжнародні.

Економічні фактори – їх дослідження допомагає зрозуміти порядок формування і розподілу ресурсів в оточенні підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища показує, як формуються економічні ресурси державою. Це для підприємств є найвищлливою умовою ділової активності підприємств.

До економічних факторів, які впливають на діяльність туристичної агенції «Море турів» відносяться:

- тенденції зростання валового національного продукту;
- відсоткова ставка і курс національної валюти;
- кількість грошей в обігу;
- рівень інфляції;
- рівень безробіття;
- контроль цін і заробітної плати;
- ціни на енергоресурси;
- інвестиційна політика;
- природні ресурси;
- клімат;
- рівень розвитку конкурентних відносин;
- рівень освіти робочої сили і величина заробітної плати.

Аналіз економічних факторів повинен проводитись комплексно.

Правові фактори, які впливають на аналіз, що дає організації можливість визначити для себе припустимі межі дій у взаємовідносинах з іншими господарюючими суб'єктами і прийнятні методи захисту власних інтересів.

Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається, перш за все, для того, щоб мати уявлення про наміри державних органів щодо розвитку суспільства.

Вивчення соціальної складової зовнішнього середовища спрямоване на виявлення та оцінку впливу таких соціальних подій, як ставлення людей до

праці та якість життя, ставлення до бізнесу. Мобільність людей, споживча активність та ін.

Аналіз технологічної компоненти дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки і техніки, своєчасно перейти на виробництво та реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від технології, що використовується.

У додатку А представлено PEST-аналіз макросередовища туристичної агенції «Море турів».

Експерти оцінили вплив факторів за 5-бальною шкалою.

Туристична агенція аналізує зовнішнє середовище компанії і сьогодні має всі можливості для розвитку своєї діяльності. Значний вплив мають соціальні та політичні чинники.

Також можна відзначити, що згідно прогнозу Світового банку відбулося скорочення світового ВВП в 2020 році на 5,2% [3]. Це свідчить про найсильнішу світову рецесію за останні десятиліття, незважаючи на надзвичайні зусилля урядів з протидії спаду за підтримки фіскальної і грошово-кредитної політики.

Очікується, що на більш тривалому горизонті глибокі спади, викликані пандемією, залишать наслідки в результаті скорочення інвестицій, людського капіталу в результаті втрати роботи і навчання.

Впровадження «Програми розвитку туризму в м. Запоріжжі на 2020 – 2023 роки» забезпечить туристичні потоки м. Запоріжжя.

Створення Координаційної ради з питань розвитку туризму і рекреації сприятиме розвитку туристичних підприємств м. Запоріжжя, т.ч. і «Море турів».

Для зручності туристів та мешканців міста виготовлено та встановлено 5 туристичних покажчиків (у районі залізничного воклазу-1, на пл. Маяковського, о.Хортиці, пл.Театральній та пр. Металургів).

Реалізовано проект «Розумний гід».

Зараз в головних туристичних та історичних місцях міста

29 покажчиків з QR-кодом.

Навігаційний туристичний маршрут містом є одним з найбільших в Україні.

Інформацію на табличках розміщено на 2-х мовах та продубльовано шрифтом Брайля. При зчитуванні QR-коду з інформацією можна ознайомитися додатково на 7 мовах та прослухати професійний голосовий супровід до кожного об'єкту.

За статистичними даними в 2019 році здійснено близько 10 тис. зчитувань інформації з табличок з QR-кодами, що надає можливість визначити туристичний потік та кількість іноземних туристів.

Розроблено сучасну Туристичну карту Запоріжжя, яка має комфортний формат та містить інформацію про основні історичні, архітектурні об'єкти, найбільш привабливі туристичні дестинації та маршрути, місця для відпочинку та основну контактну інформацію для вирішення надзвичайних ситуацій.

Розроблено туристичний портал міста zaporizhzhia.city, який має 7 розділів та близько 150 різних сторінок, кожна з яких представлена якісним текстовим та візуальним контентом, які регулярно оновлюються. Постійно ведеться сторінка Zaporizhzhia в соціальних мережах, та створено спеціальні окремі сторінки: фестивалів «Zaporizhzhia Jazzy» та «Khortytsia Freedom», Туристичний Бізнес Форум, Zaporizhzhia, city Hub.

У 2018 році створено КП «Туристичний інформаційний центр Запоріжжя», який вже двічі отримав сертифікат якості ISO і є єдиним двічі сертифікованим туристичним центром в Україні. Підписано Меморандум про співпрацю з 13 містами України.

З 2017 року проводиться Туристичний Бізнес Форум, формат якого постійно розширюється.

У 2019 році презентовано власний туристичний продукт – індустріальна екскурсія до найпотужнішого підприємства регіону ПАТ «Запоріжсталь» «SteePne misto «Z». З березня 2019 року проведено

40 екскурсій, кількість екскурсантів склала 400 осіб, з них 67 іноземців.

Значна увага приділялася роботі зі ЗМІ та провідними Інтернетпорталами, розміщувалася зовнішня реклама в більш, ніж 10 містах України. Управління туризму м. Запоріжжя активно співпрацює з різними культурними та тревел проєктами (Феєрія мандрів, Мандруй своє, Ukramer, Google maps тощо).

Починаючи з 2017 року здійснюється презентація туристичного потенціалу міста на міжнародній виставці «Uitt-2019» у м. Києві.

У звітному періоді значно збільшився обсяг надходжень від туристичного збору, який у 2019 році становив 2 536,79 тис. грн., проти 324,8 тис. грн. у 2015 році [11].

На рисунку 2.6 досліджено на яких сайтах в мережі Інтернет інформація про туристичної агенції «Море турів» користується більшим попитом.

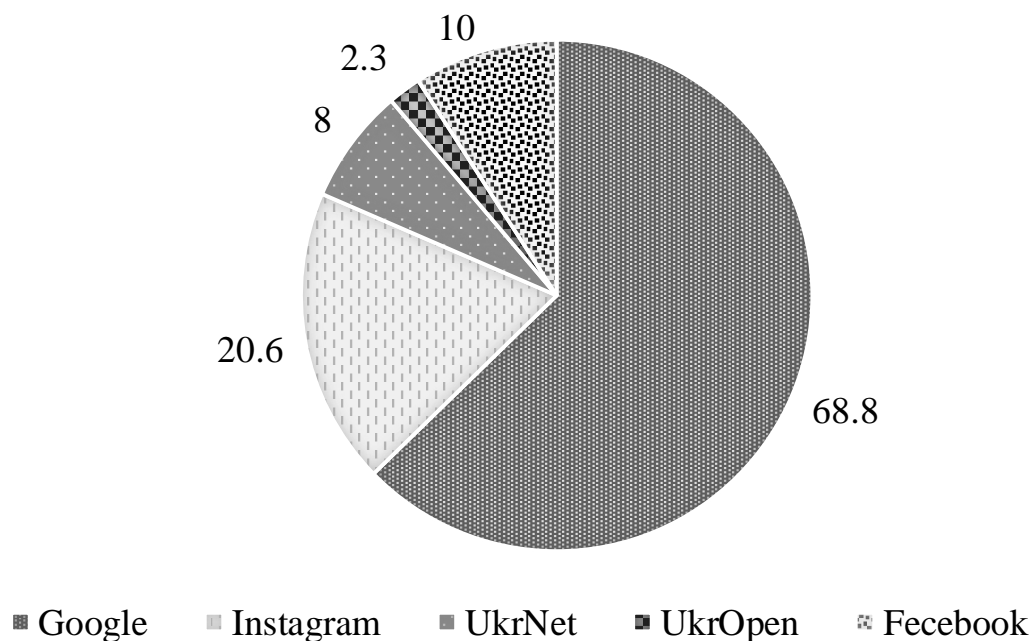


Рис. 2.6 – Попит реклами про туристичну агенцію «Море турів» за 2020 рік

За результатами аналізу з'ясовано, що найбільшим попитом реклама «туристичної агенції «Море турів» користується серед відвідувачів сайту Google та Google та складає 68,8%, реклама на Instagram – 20,6%, на сайті

Facebook – 10%, UkrNet – 8%, Ukr Open – 2,3%.

Підприємство туристичної агенції «Море турів» також має свої профілі в соціальних мережах, де також активно рекламує своє підприємство (див. рис. 2.7) [18].

За процентним співвідношенням найбільшим попитом реклама туристичної агенції «Море турів» користується у соціальній мережі: Instagram.com – 80%, мережа Facebook складає 20% зацікавленості споживачів.

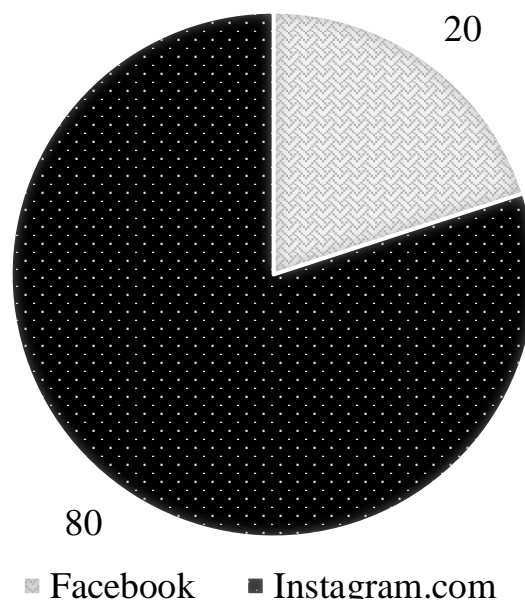


Рис. 2.7 – Соціальні мережі, в яких реклама туристичної агенції «Море турів» користується більшим попитом

Експерти PlusOne відзначили, що Instagram швидко розвивається в Україні. Якщо в 2017 році мережею скористалися 3,8 мільйона осіб, то в 2018 році – 7,3 мільйона.

У 2018 році кількість користувачів збільшилася на 50,7% із 7,3 млн. до 11 млн., а мобільний додаток Instagram займає перше місце в країні за кількістю завантажень серед додатків для соціальних мереж.

У березні 2019 року ті ж 11 мільйонів використовували цю мережу.

Instagram зростає набагато швидше, ніж Facebook. Instagram в Україні

досяг показників Франції та Німеччини.

Для того, щоб дослідити середню вартість реклами для туристичної агенції «Море турів» в різних мережах Інтернет, пропонуємо переглянути дані зі звіту про вартість реклами в Google за травень 2021 року (див. табл. 2.10) [40].

Згідно с даними таблиці 2.6 за травень місяць 2021 року інформацію на сайтах Google про туристичної агенції «Море турів» було переглянуто 188738 разів.

Таблиця 2.10 – Звіт про вартість реклами в Google за травень 2021 року [39]

Кампанія	Статус кампанії	Тип кампанії	Клік	Кількість переглядів	Сред. ціна за клік (грн.)	Вартість (грн.)
туристична – аудиторія	Увімкнено	Медійна	961	92543	1,28	1230,72
по сайтах – турфірми	Увімкнено	Пошукова мережа, контекстно-медійна мережа	622	54884	1,29	799,29
office youtube	Призупинено	Медійна	162	10471	2,96	479,65
hotel YouTube	Увімкнена	Медійна	543	20259	1,82	988,29
office – аудиторія	Призупинено	Медійна	530	10096	1,68	888,19
Текстові про – office	Призупинено	Пошукова	1	485	6,36	6,36
Всього				188738	2,6	4392,5

З урахуванням того, що в середньому один клік турфірми обійдеться в 2,48 гривень, туристичне підприємство отримає прибуток з переглядів інформації 4392,5 гривень.

Таким чином, можна зробити висновок, що рекламна діяльність

туристичної агенції «Море турів» побудована належним чином, постійно контролюється керівництвом та відділом маркетингу. Має усі підстави до збільшення економічної ефективності підприємства з урахуванням витрат на рекламу.

Доведено, що найбільшим попитом реклама використовується через пошукову систему інтернет Google та складає 70 %, а найбільшим попитом серед соціальних мереж є Instagram.com – 80 %.

Таким чином, з аналізу управління розвитком туристичної агенції «Море турів» визначино заходи спрямування розвитку:

- забезпечення оновлення висококваліфікованого персоналу, для стимулювання розвитку фірми, оскільки у нового співробітника «свіже» мислення та погляд на ситуацію;

- впровадження інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій призводить до покращення організації маркетингу на підприємстві за допомогою інтернет-реклами фірма стає більш відомою, а споживачі більш інформованими;

- надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов отримання послуг, дає можливість розробки ефективної стратегії розвитку підприємства;

- високий ступінь прихильності покупців до послуг фірми, зростання реальних грошових доходів населення та правильна організація стратегії діяльності туристичної фірми, призводить до збільшення обсягів реалізації послуг;

- покращення діяльності фірми та її місця на ринку послуг регіону, стимулюватиме стабільність у кадровій політиці підприємства.

Отже, проаналізовно управління розвитком підприємства туристичної галузі «Море Турів». Після аналізу основних техніко-економічних показників «Море Турів» встановлено, що підприємство є прибутковим, його ефективність залежить від зростання обсягу виробництва, збільшення собівартості та інших фактоів, що впливають на прибуток агенції.

Спостерігається позитивна динаміка чистого доходу від реалізації продукції підприємства. Втім, динаміка прибутку підприємства не стабільна. Спостерігаються різкі зміни у бік збільшення, або зменшення. Це пов'язано зі зменшенням обсягів туристичних потоків, здебільшого за міжнародним туризмом, зменшення активності зовнішньо-економічної діяльності туристичної агенції «Море турів» та міжнародною кризою міжнародного туризму, викликаною пандемією COVID-2019. Запропоновано удосконалення виробничо-торгівельної діяльності на основі вмілого оперативного управління.

За результатами аналізу впливу мікрооточення на розвиток туристичної агенції визначено яким подорожам віддіє перевагу турист. Конкурентні економічні переваги для агенції на ринку капіталу визначають можливість продажу з більш низькими цінами, ніж конкуренти.

Визначено які мережі Інтернет коористуються найбільшою популярністю серед споживачі, щодо інформації про підприємство. З'ясовано, що найбільшим попитом користується реклама агенції «Море Турів» серед відвідувачів сайту Google та складає 68,8%, реклама на Instagram – 20.6%, на сайті Facebook – 10%, UkrNet – 8%, Ukr Open – 2,3%.

З'ясовано, за процентним співвідношенням найбільшим попитом реклама тристичної агенції «Море Турів» користується у соціальній мережі: Instagram.com – 80%, а мережа Facebook – 20%. Розраховано вартість реклами в Google згідно звіту про вартість реклами за травень 2021 року. Інформацію через Google про тристичну агенцію «Море Турів» було переглянуто 188738 разів. З урахуванням того, що в середньому один клік турфірми обійдеться в 2,48 гривень, туристичне підприємство отримає прибуток з переглядів інформації 4392,5 гривень.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ «МОРЕ ТУРІВ»

3.1. Розроблення стратегії розвитку підприємства туристичної галузі

В даний час спостерігаються значні затримки в реалізації заходів з підтримки туристичного сектора України, що серйозно загрожує конкурентоспроможності галузі на світовому ринку під час прогнозованого відновлення в 2023 році.

Основні економічні прогнози на 2022 рік.

За результатами аналізу міжнародних організацій, зокрема МВФ, Всесвітнього банку, ОЕСР, опубліковано економічні прогнози про наслідки кризи Covid-19 для світової економіки.. У таблиці 3.1 наведено основні прогнозні показники звітності

Таблиця 3.1 – Економічний прогноз МВФ, квітень 2022 року [26] *

	ВВП (% змін р/р)			Інфляція (% змін р/р)			Безробіття (% робочої сили)		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Світ	2,9	-0,3	5,8	3,6	3,0	3,3		n/a	
Європейський Союз	1,7	-7,1	4,8	1,4	0,6	1,2		n/a	
Країни Європи, що розвиваються*	2,1	-5,2	4,2	6,5	5,1	5,0		n/a	
Росія	1,3	-5,5	3,5	4,5	3,1	2,9	4,6	4,9	4,8
Польща	4,1	-4,6	4,2	2,3	3,2	2,6	3,3	9,9	8,0
Білорусь	1,2	-6,0	3,5	5,6	5,6	5,6	0,3	2,3	1,8
Україна	3,2	-7,7	3,6	7,9	4,5	7,2	8,5	10,0	9,3

* Згідно з визначенням МВФ, до країн Європи, що розвиваються належать: Албанія, Білорусь, Боснія та Герцеговина, Болгарія, Хорватія, Угорщина, Косово, Молдова, Чорногорія, Північна Македонія, Польща, Румунія, Росія, Сербія, Туреччина, Україна

Згідно з цим звітом, в 2022 році ВВП України знизиться на 7,7%, рівень

безробіття досягне 10%.

Очікується, що до 2022 року рівень інфляції знизиться як в Україні, так і в усьому світі.

На думку експертів Україна, і світ можуть відновити своє економічне становище вже у 2022 році, але повністю компенсувати негативні наслідки, що відбулися в 2019 році, неможливо. У 2018 році, за оцінками, міжнародна економіка зможе досягти свого піку тільки в 2023 році [27].

Темпи економічного відновлення туристичної галузі залишаються предметом інтенсивного обговорення.

Деякі експерти прогнозують спад на тривалий час в умовах кризи і навіть зі значними соціальними наслідками, що, в свою чергу, може призвести до значних змін у світовій економіці.

При доослідженні перспектив розвитку туризму необхідно вивчити негативний вплив пандемії COVID-19 на туризм в Україні.

В останніх офіційних документах, опублікованих міжнародними організаціями (наприклад, у доповіді Європейської комісії), провідні банки та економісти активно підкреслюють негативні наслідки пандемії COVID-19 і знижують її масштаби для світової економіки.

Однак слід зазначити, що не всі галузі економіки мають суттєвий вплив на ці результати.

У короткостроковій перспективі країни стикаються з найбільшими проблемами, безпосередньо пов'язаними з такими секторами, як транспорт і туризм. Враховуючи структуру української економіки, така ситуація дозволяє уникнути більш серйозних проблем у порівнянні з іншими країнами.

На сьогоднішній день Україна значно відстає в реалізації заходів з підтримки туристичного сектора, що створює серйозну загрозу конкурентоспроможності сектора на світовому ринку, відновлення якого заплановано на 2023 рік.

Туризм становить суттєву частину загальної економіки України і,

згідно з офіційною статистикою, становить 3 – 4% ВВП, що значно нижче середнього міжнародного показника (10%) [73]. З цієї причини туристичний сектор на практиці не враховується при розробці економічної політики на національному рівні. Однак останні дані про міжнародні структури (в основному Всесвітньої туристичної організації ООН ЮНВТО) підтверджують їх власні розрахунки внутрішніх експертів, які оцінили це приблизно в 9% ВВП України. Це говорить про те, що цей показник набагато важливіший для української економіки, ніж раніше.

Міжнародні готельні мережі, включаючи ключових представників галузі, реалізують зовнішні та внутрішні заходи щодо пом'якшення наслідків пандемії COVID-19, включаючи гарантії безпеки на ринку (бронювання або повернення номерів, оптимізовані програми лояльності, підтримка спільноти), обов'язкові заходи з охорони здоров'я та безпеки та внутрішні коригування (скорочення, безкоштовний відпочинок, скорочення/відмова від капіталовкладень).

З ініціативи ЄБРР та за участю зовнішніх партнерів був розроблений і згодом відновлений документ «Дорожня карта з конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні», який став результатом інтенсивної роботи всіх зацікавлених сторін у туристичному секторі України (див. дод. Б).

У сучасних умовах для реагування на кризу COVID-19 та максимізації економіки України пріоритетними заходами є наступні напрямки:

- вартість квитків з можливими субсидіями та підтримкою внутрішніх повітряних та залізничних перевезень;
- підтримка внутрішнього повітряного та залізничного транспортного сполучення та цін на квитки з можливими субвенціями;
- постійна оптимізація та оновлення показників роботи туристичного сектору в період пандемії.

У той же час, вся необхідна інформація буде розміщена на створення офіційного і надійного інформаційного порталу і матиме першочергове

значення;

- оптимізація статистики туризму;
- організація відкритих площадок для рестарів та кафе, громадських місць.

Туризм продовжує залишатися одним із секторів, які найбільше постраждали від пандемії коронавірусу, і прогноз залишається вкрай невизначеним.

Напрямки туризму, які значною мірою покладаються на міжнародний, діловий та туристичний туризм, особливо борються, і багато прибережних, регіональних та сільських районів проживають краще, ніж міста.

Заохочувальні новини про вакцини підсилили надії на одужання, але проблеми залишаються, і сектор, як очікується, залишиться в режимі виживання до 2022 року.

На думку експертів Україна, і решта світу зможуть відновити своє економічне становище в 2022 році, але компенсувати негативні наслідки, які були заподіяні у 2019 році, не вдасться [26].

На першому етапі розробки стратегії розвитку бізнесу для туристської галузі визначається місія агенції.

Стратегія – образ організаційних дій і керуючих підходів, що використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації.

Чітко сформульована місія сприяє поширенню серед співробітників почуття загальних очікувань і служить формуванню і поширенню іміджу підприємства в свідомості важливих зацікавлених осіб, які тим чи іншим чином можуть впливати на цілі підприємства. «Стратегічне бачення визначає те, чим підприємство повинне стати в майбутньому, тоді як місія відображає головний його намір в цьому і пояснює причини її існування, природу бізнесу, в якому воно діє, а також вказує, які саме споживачів воно прагне залучити, обслужити і задовольнити» [23].

«Місія – не що інше, як узагальнена формулювання головної мети або наміри фірми, фундаментальних причин її присутності в даному бізнесі» [23].

Місія показує – наскільки послуги підприємства формують і підсилюють якісні зміни в повсякденному житті споживача і світогляді суспільства.

Ніяка організація не може успішно виживати в конкурентному середовищі, якщо вона не має чітко визначених орієнтирів, напрямків, які задають те, до чого вона прагне, чого вона хоче досягти своєї діяльністю.

Місія туристичної агенції «Море турів» – створення умов для якісного відпочинку та корисного дозвілля, з метою розширення кругозору та отримання нових, яскравих і позитивних емоцій.

Враховуючи економічні зміни, сучасна туристична агенція і туристична галузь в цілому, що надає послуги стикаються з багатьма проблемами. Висока невизначеність ринку, сезонна нестабільність попиту на туристичні послуги, посилення конкуренції в туристичному бізнесі, нестача фінансових ресурсів і т.д. У цих випадках агенція не обмежується поточним плануванням і оперативним управлінням своєї діяльності. Необхідно стратегічно мислити, яке повинно бути включено в програму дій, що конкретизує цілі і засоби реалізації обраного шляху розвитку.

Цілі туристичної агенції «Море турів».

1. Підприємство повинно прагнути до стабільного становища на ринку за рахунок виявлення та просування конкурентних переваг;
2. Досягнення довгострокового співробітництва з будь-яким клієнтом, що звернувся у фірму;
3. Збільшення прибутку турфірми.

Своїм завданням фірма поставила за можливості звільнити своїх клієнтів від необхідності працювати з декількома постачальниками послуг. Тим самим у них є можливість замовити всі необхідні послуги в одному місці і отримати їх на однаково високому професійному рівні.

Процес всебічного пристосування підприємства до зовнішніх і внутрішніх умов характерний для ринкових умов господарювання обумовлюється загальною макроекономічною ситуацією, зміною кон'юнктури ринку чи впливом внутрішніх факторів підприємства.

Для ефективного розвитку в конкурентному середовищі підприємство повинне мати певний рівень прибутку, постійно збільшувати свою ринкову вартість, зберігати та збільшувати частку ринку. А це, в свою чергу, передбачає постійні зміни на підприємстві в організаційній структурі, технології, управлінні.

Дослідження внутрішнього аналізу туристичної агенції «Море Турів» показало наступні тенденції його розвитку: збільшується товаробіг, частка по ПВВ, валові доходи агенції, продуктивність співробітників і заробітна плата за досліджувані роки.

Дослідження зовнішнього середовища проводилося шляхом опитування споживачів і вивчення впливу факторів макро-і макросередовища факторів на діяльність туристичної агенції «Море Турів».

Наведений нижче SWOT-аналіз складений у вигляді таблиці і містить перелік переваг порівняно з конкурентами, недоліки та способи боротьби з ними. Сильні та слабкі сторони «Море Турів» наведено у таблиці 3.1 (див. табл. 3.1). Можливості та загрози «Море Турів» у таблиці 3.2.

За результатами проведення SWOT-аналізу, досліджено, що переваг у підприємстві стільки, скільки і недоліків.

За кількістю перелічених можливостей, можна сказати, що у туристичній агенції «Море Турів» є потенціал, є достатньо ресурсів для подальшого розвитку та вдосконалення на ринку надання послуг туристичної агенції «Море Турів».

За наведеними результатами, зрозуміло, що підприємству доведеться прикласти чимало зусиль, щоб перетворити недоліки в переваги та досягти успіху у розвитку, здобути бажаний результат на ринку сфери послуг.

Досліджувана агенція має недостатньо зручне на ринку, тому необхідно залучати потенційних клієнтів агенції, щоб зміцнити свої позиції на ринку.

Це можливо завдяки веденню успішних рекламних кампаній, зміні асортименту продукції, надання додаткових послуг, формуванню доданої

вартості.

Таблиця 3.1 – Сильні та слабкі сторони туристичної агенції «Море Турів»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – зручне місцерозташування; – вдала концепція; – система знижок для відвідувачів; – згуртований колектив; – сучасне обладнання; – швидка обробка замовлень; – навички в роботі з VIP сегментом ринку; – постійно зростаюча клієнтська база. – суттєвий досвід в роботі на ринку туристичних послуг; – організаційно-правова форма, яка буде існувати завжди, незалежно від зміни законодавства України щодо туристичної індустрії; – унікальність в умінні адаптації до змін зовнішнього середовища; – наявність достатніх фінансових ресурсів; – відносно низькі витрати; – ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі. 	<ul style="list-style-type: none"> – ціни розраховані здебільшого на заможніх відвідувачів; – відсутність зовнішньої реклами; – недостатньо розвинена професійна якість персоналу; – слабка дистрибуція, просування; – слабкий маркетинговий план; – слабка стратегія розвитку; – низька мотивація співробітників; – недостатня кількість додаткових послуг. – непомітний офіс; – відсутність розвитку підприємства; – відсутність деяких новітніх технологій у просуванні турпродукту (агенція ще не представлена в соціальних мережах); – недостатня прибутковість; – постійне збільшення фірм-конкурентів, внаслідок чого доводиться вводити інновації, щоб привабити нових клієнтів.

Необхідно розміщувати рекламу в місцях знаходження агенції на транспортних зупинках, описати часи роботи, а також ціни і асортимент пропонованої агенцією послуг.

Для усунення загрози зміни смаків споживачів необхідно постійно проводити моніторинг уподобань туристів та їх фінансових можливостей. З цією метою необхідно підтримувати зв'язки з постійними клієнтами та залучати нових. Використання з цією метою соціальних мереж надає значні переваги у підтримці довірливих відносин з клієнтами, обговоренні з ними переваг і недоліків запропонованих турів та екскурсійних програм, визначенні їх смаків та уподобань.

Людям приємно спілкуватись про те, що їм подобається, головне виділити менеджера, у функціональні обов'язки якого входить підтримка

контактів з клієнтами. Щодо загрози зменшення доходів населення, то тут стратегія полягає у пропозиції різних категорій туристичного продукту.

Таблиця 3.2 – Можливості та загрози

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> –використання новітніх технологій виробництва; –підвищення професіоналізму персоналу; –введення нових послуг; –інноваційні технології; –нові потреби у клієнтів; –визначення цільової аудиторії; –співпраця з іншими компаніями; –зв'язки з громадськістю; –потреба підвищення рівня обслуговування; –швидке зростання ринку. –робота з додатковими групами споживачів; –виходження на нові сегменти ринку; –широкий асортимент туристичних програм; –розвиток інформаційних технологій у туризмі; –підвищення прибутку за рахунок збільшення реалізованих путівок. 	<ul style="list-style-type: none"> –зміна потреб споживачів послуг; –велика кількість конкурентів поруч; –зростання конкурентного тиску; –економічний спад; –нестабільне становище в країні визване пандемією COVID-19; –ймовірність втрати постійних клієнтів; –слабкість постачальників; –життєвий цикл товару (ЖЦТ) на спаді; –активність конкурентів; –сезонний спад; –повільне зростання ринку; –поява нових конкурентів зміна потреб і смаків туристів-споживачів; –зменшення доходів населення; –зниження темпів зростання ринку; –невизначена підтримка держави в період COVID-19.

За результатами аналізу, для ефективної реалізації діяльності, було запропоновано стратегію концентрованого зростання, до якої відносяться такі стратегії:

- стратегія посилення позиції на ринку;
- стратегія розвитку ринку – полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;
- стратегія розвитку продукту – припускає зростання компанії за рахунок виробництва нового продукту і його просування на вже освоєному ринку. Складений SWOT-аналіз дозволяє сформулювати перелік

першочергових заходів підвищення ефективності операційної діяльності підприємства:

- розвиток інноваційних і креативних технологій в організації міжнародного туризму;
- підвищення ефективності маркетингової діяльності;
- забезпечення активної програми стимулювання збуту туристичних продуктів.

Таким чином, особливу увагу варто приділити процесу обслуговування споживачів, адже саме від якості цього процесу залежать основні переваги фірми над своїми конкурентами перед споживачами. Основний сегмент туристичної агенції «Море Турів» – постійні споживачі. Для розвитку їм необхідно більше уваги направляти на рекламу, бо з кожним роком з'являється все більше нових сильних агентів.

Під час проведення дослідження туристичної агенції «Море Турів» було узагальнено основні проблеми за елементами зовнішнього середовища, а саме:

- політичні – соціальний захист робітників підприємства, пошук можливостей скористатися політичною ситуацією та кризою пандемії COVID-19 на користь підприємства;
- демографічні – підтримання молодих сімей та сімей з дітьми, покращення соціального рівня працівників підприємства;
- економічні – створення механізму прогнозування економічних змін та швидке реагування на ці зміни;
- природно-екологічні – випуск нових послуг. Присвоєння послугам марки «екологічно-чисті»;
- постачальники – розширення кола постачальників;
- конкурентні – більш детальний аналіз діяльності конкурентів, визначення їх сильних та слабких сторін, розробка нових послуг та поновлення асортименту;
- споживачі – покращення маркетингової діяльності. Виходячи з

результатів обстеження сильних і слабких сторін, можливостей і погроз, цілей туристичної агенції «Море Турів» рекомендується вибрати еталонну стратегію розвитку бізнесу – стратегію концентрованого зростання з посиленням позиції на ринку. Реалізація даної стратегії вимагає значних маркетингових зусиль в області управління асортиментом, ціноутворення, якісного обслуговування споживачів.

При зміні концепції діяльності на практичному рівні бажано заявити про «оновлення ідеї закладу» потужно і протягом стислого проміжку часу. Наприклад, провівши презентацію, запросивши на неї представників ЗМІ, інтернет-видань та інших людей, які можуть принести певну користь у просуванні вашого «оновленого» підприємства.

Отже, стратегія розвитку туристичної агенції «Море Турів» концентрованого зростання пов'язана з ключовими факторами, до яких належать сильні та слабкі сторони підприємства, цілі підприємства, зацікавленість керівництва, фінансові ресурси підприємства, кваліфікація співробітників, обов'язки підприємства, ступінь залежності від зовнішнього середовища, фактор часу. Цей тип стратегії вимагає для реалізації великих маркетингових зусиль, які необхідно докласти агенції «Море Турів».

Тому, підприємство повинно встановити пріоритетність адміністративних задач з відповідністю з прийнятою стратегією; встановити відповідність між обраною стратегією та внутрішньоорганізаційними процесами; приведення у відповідний з обраною стратегією стиль лідерста і управління. Основними областями проведення стратегічних змін є організаційна структура і організаційна культура.

3.2. Визначення напрямків реалізації стратегії розвитку

Головна мета, яка постає перед маркетингом – сприяння збільшенню прибутків підприємства.

Туристична агенції «Море Турів» – це приватне підприємство, яке

спрямовано на обслуговування певного споживача. Характерною рисою є повне обслуговування споживача, що містить у собі індивідуальне обслуговування, обслуговування VIP-клієнтів.

Туристична агенція «Море Турів» бере за основу діяльності три мети, які можуть служити гарантом стійкого одержання прибутку:

- високопрофесійне обслуговування;
- збереження національних традицій;
- створення нового споживача.

У межах першого напрямку передбачається виконання таких завдань: чіткий розподіл обов'язків і державних функцій між обслуговуючим персоналом з метою забезпечення економії особистого часу клієнта, створення стимулювання і заохочення персоналу за якісне виконання роботи, з метою створення у споживача позитивних відгуків на роботу підприємства.

Створення нового створення споживача, є головною в діяльності підприємства.

Зміни у тактиці розвитку підприємства, зазвичай, не вимагають схвалення начальства і вважаються обов'язком менеджерів з продажу/маркетингу.

Досягнення запропонованих цілей передбачає наступний ряд змін:

1. Задоволення соціально-психологічних потреб споживача. Девіз підприємства: «Море Турів – дешевше ніж самому, краще ніж з іншими!». У туристичної агенції «Море Турів» є постійні споживачі, які вже давно спілкуються з персоналом. Тому звички постійного споживача відомі підприємству, а також його смаки і коло знайомих. У зв'язку з цим підприємством запропоновано створити певний імідж.

Отже, запропоновано розробити план маркетингових заходів для реалізації стратегії розвитку туристичної агенції «Море Турів»: розробити комплекс маркетингу з урахуванням дослідження цільових груп споживачів та його переваг; щорічно коригувати план маркетингу, який передбачає безліч змін внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на діяльність

підприємства; акцентувати увагу в рекламних випусках на сучасні тенденції у туристичній сфері та використовувати їх на підприємстві; розробити гнучку політику цін, і надавання знижок; періодично проводити опитування та анкетування.

2. Запорукою успіху туристичної агенції «Море Турів» є як технологічні, соціально-психологічні і управлінські аспекти діяльності.

Проте, рівень цін, орієнтований тільки на споживача з високим рівнем доходів. Цінова політика передбачає збалансований облік трьох контролюючих чинників: кошторис закупівлі сировини і комплектуючих; надбавка конкурентів; готовність клієнта заплатити запропоновану ціну за послугу.

Зазвичай, оптові закупівлі обходяться дешевше. Можливість купівлі більшого обсягу товару у постачальника дає можливість зниження ціни продажу і домогтися беззбитковості.

Рівень цін на підприємстві перебуває практично на одному рівні, вони несумовно фіксовані й формуються при підрахунку індивідуального замовлення. Завдання підприємства – гнучкість цін для великих і постійних замовників, надання супутніх послуг на безкоштовній основі.

Клієнтська база є значимим показником. Завданням підприємства в цьому питанні є підтримка наявної частки ринку, залучення нових клієнтів і складання конкуренції для аналогічних фірм і фірм-замінників. Подібні аналітичні заходи повинні мати періодичний характер для відстеження змін і своєчасного внесення корективів.

Винятковість послуги включає: унікальність дизайнерського рішення, використання особливих матеріалів або виняткових сполучень, а також особливі технології в сервісі. Завдання підприємства – мати в штаті креативних дизайнерів і менеджерів, що мислять необумовлено й прогресивно; удосконалювання зворотного зв'язку усередині агенції й із зовнішнім середовищем; безперервне навчання персоналу; підтримка позитивного психологічного клімату й умов для творчої генерації. Варто

пам'ятати, що професіоналів високого рівня багато не буває, але пошук і залучення в штат таких кадрів є інвестиціями й головною цінністю будь-якого підприємства.

Суттєвою рисою туристичної агенції «Море Турів» є співробітництво з вітчизняними постачальниками, що забезпечує зниження витрат підприємства на надання послуг, а також і собівартість туру.

Для удосконалення маркетингової діяльності потрібно:

- удосконалити рекламну діяльність туристичної агенції «Море Турів» та сформуванню рекламний бюджет освітнього закладу як одного з найважливіших напрямків підвищення якості обслуговування і продажів на ринку туристських послуг;

- потрібно зробити окрему рекламу саме для підприємства туристичної галузі, як окремої одиниці підприємства;

- змінити вивіску на вході на більш яскраву та помітну;

- оцінити якість та культуру обслуговування шляхом анкетування відвідувачів, що вже поступово впроваджується і дає змогу виявити реальні недоліки функціонування закладу з точки зору споживачів;

- довести умови праці до більш сприятливих, щоб уникнути значну втрату персоналу;

- збільшення додаткових послуг підприємства.

- збільшення асортименту послуг;

- крім того, що треба вводити нові послуги, пов'язані з екстримом, що є зараз популярним, надати цим послугам окрему рекламу, зробити акцент на продажу саме цих послуг.

Також, послугам, які не є рентабельними, можна надати окрему рекламу. Наприклад, обрати день, коли не рентабельна послуга може бути послугою дня, або в обраний час, робити знижку на її вартість, та рекомендувати її споживачам.

Організація рекламної кампанії може відбуватися трьома способами:

- у штат підприємства залучається фахівець;

- завдання делегується одному зі співробітників;
- фірма користується професійними послугами рекламного агентства або іншої структури, що задовольняє дану потребу.

Як показує практика, найбільш ефективним методом є співробітництво з рекламною фірмою. Таку стратегію підтримують 80 % підприємств. Дане сприйняття рекламного інструментарію є оптимальним рішенням у просуванні бізнесу. Слід зазначити, що така тенденція буде мати розвиток і надалі. Крім загального розвитку технологій, економіки й росту конкуренції у світі бізнесу відбувається глобальна зміна парадигми в розумінні виробників і споживачів: клієнтоорієнтовність, довгострокове співробітництво, найбільш повне задоволення потреб клієнта – це цінності, до яких стали сприйнятливі обидві сторони.

Керування системою продажів рекламних послуг є відносно новим і несформованим напрямком бізнесу. Дана сфера вузькоспеціалізована й синтезує в собі технології маркетингу, менеджменту, психології й інших наук гуманітарно-економічного плану.

За останнє десятиліття з розвитком інфраструктури й економіки в побут увійшло поняття рекламного менеджменту. Керування системою продажів рекламних послуг містить у собі широке коло питань. Координаторові рекламної фірми варто мати ясне, упорядковане й цілісне бачення системи.

Завдання будь-якої агенції – ефективно довгострокове функціонування. Споконвічний крок у реалізації цього завдання – аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства. Будь-яка організація перебуває й функціонує в середовищі. Кожна дія всіх без винятку організацій можливо тільки в тому випадку, якщо середовище допускає його здійснення. Для того, щоб приймати рішення необхідно мати результат аналізу про внутрішні й зовнішні середовища, постійно взаємодіючих між собою.

Вся продукція від виробника до споживача робить поетапний рух. Шлях цей може бути занадто довгим, якщо на товар або послугу не

сформований попит, тому всі товари переміщуються на сучасному ринку переважно за допомогою реклами. Рекламна діяльність стала сполучною ланкою між виробником і споживачем, забезпечуючи «зворотний зв'язок» з ринком і споживачем.

Ринок рекламних послуг – висококонкурентне середовище. Ефективне її функціонування припускає постійне відстеження ситуації як усередині агенції, так і зовнішнього середовища. Результати аналізу – це база для прийняття ефективних стратегічних і тактичних рішень, які будуть перетворювати систему потрібним чином.

Отже, рекламний менеджмент має дві основні галузі роботи.

1. Керування системою продажів рекламних продуктів.
2. Керування виробництвом рекламних продуктів.

Загальне керування системою містить у собі класичні функції менеджменту: аналіз ситуації, планування, організація, мотивація, координація, контроль. У контексті підприємства туристичної галузі «Море Турів» об'єктом загального керування є відділ продажів рекламних послуг, що реалізує наступні завдання агенції:

1. Клієнтська база:
 - аналіз наявної бази що обслуговуються й потенційних клієнтів;
 - сегментування, оптимізація бази;
 - розробка планів і умов робіт з різними сегментами;
 - розгалуження мережі – зондування потенційно вигідних можливостей;
 - стратегічне й тактичне планування виходу на нову нішу;
 - удосконалювання методів обліку інформації про клієнтів;
 - безперервна оптимізація клієнтської бази (проведення періодичної оцінки клієнтської бази, внесення корективів).
2. Канали розподілу:
 - аналіз використовуваних каналів, а також зондування потенційно вигідних каналів і їхніх учасників;

- планування продажів по кожному каналі;
- розробка пакетів умов роботи під кожний канал;
- мотивація менеджерів по продажах у рамках даного напрямку роботи;
- координація – зворотний зв'язок з каналом і наступне внесення корективів у процес;
- оцінка системи розподілу й внесення корективів.

3. Планування відділу:

- повідомлення до менеджерів стратегії й тактики агенції, стратегічний зміст продажів рекламних продуктів;
- стратегічне й тактичне планування (на даному етапі, стратегія може мати лише ескізний характер, на підприємстві переважно здійснюється поточне планування);
- оптимізація структури, розміру відділу продажів і його учасників;
- створення посадових інструкцій (обкреслені зони прав, обов'язків і відповідальності);
- технічний супровід відділу.

4. Персонал:

- аналіз оптимальності команди: кількість співробітників і якість роботи (ефективність окремих менеджерів);
- регулярні планування роботи відділу й співробітників зокрема;
- збагачення людських ресурсів через найм і відбір нових співробітників;
- комплекс мотиваційних заходів, система винагороди;
- безперервне навчання менеджерів, обмін досвідом;
- оцінка ефективності системи продажів і якості наданих товарів і послуг;
- оцінка особистої ефективності менеджерів;
- внесення корективів у роботу відділу;
- диференційована система нарахування заробітної платні.

5. Удосконалювання навичок мистецтва продажів:

- технологія пошуку потенційних клієнтів;
- навички ефективного продажу (сканування психотипу замовника; навички комунікації, самопрезентації; навички контраргументування, висновки угоди й ін.);
- безперервне вдосконалювання сервісу, комплексне задоволення потреб клієнта, післяпродажного обслуговування;
- облік і аналіз персональних даних продажів.

6. Проведення періодичного перегляду системи продажів і внесення корективів. Даний захід повинен проводитися з певною періодичністю, однак не рідше 1 рази в рік.

Зазначимо, досліджувана система досить об'ємна й вимагає більших тимчасових і інших ресурсів для її налагодження. Отже, має сенс починати оптимізацію з пошуку найбільш уразливих місць. Класична ситуація більшості підприємств – недолік висококваліфікованих кадрів. Практика бізнесу показує, що персонал залишається найціннішим ресурсом всіх бізнес-структур. Центральними фігурами рекламно-виробничого підприємства туристичної галузі «Море Турів» є менеджери відділу продажів. Майстри-продавці завжди користуються високим попитом, приносять найбільшу частину доходу і їх, як правило, одиниці. Фахівці із продажів повинні мати здатність вирішувати широке коло питань – у їхню компетенцію входить:

- розуміння завдань реклами й сутності рекламного бізнесу в цілому;
- вміння ідентифікувати потреби клієнтів;
- наявність широкого кругозору, високого інтелекту, творчих і інтуїтивних здатностей;
- орієнтація в ринковій ситуації, вміння аналізувати й швидко приймати рішення в умовах невизначеності й динамічно мінливого економічного середовища;
- вміння налагоджувати зв'язки й бути ефективним у неформальному спілкуванні;

- знання продукту (характеристика, асортимент, особливості, експлуатація, переваги, недоліки, ціни, альтернативи, уміння доступно донести цю інформацію до клієнта та інше);
- розуміння технології виробництва, надання продуктів і послуг;
- володіння технологіями продажів з різними типами клієнтів, специфікою завдань;
- вміння знаходити й використовувати інформацію про бізнес клієнта і його персону, розуміння контексту ведення угоди;
- вміння знаходити й використовувати інформацію про конкурентів;
- здатність діяти в стресовому середовищі, навички антикризового менеджера;
- наявність певного рівня довіри з боку керівництва й клієнтів;
- вміння зберігати й підтримувати позитивну атмосферу в колективі, взаємоповаги й взаємостимуляції, заряджати задоволенням від роботи інших, бути прикладом та інші особистісні якості успішної людини.

Підсумовуючи досліджувану тему можна позначити кілька позицій, які потрібно враховувати в розробці технологій удосконалювання системи продажів рекламних послуг:

1. Ситуація сучасного ринку вимагає нових рішень і альтернатив у підходах до керування – раніше застосовувані методи, наприклад, стимулювання продажів, уже не будуть настільки ефективними й не дадуть істотно конкуруючих результатів. На арену експансії успіху виходять такі технології, як навички тайм-менеджменту, оптимізація клієнтської бази й бізнес-процесів, залучення незалежних фахівців консалтингової фірми, автоматизація бізнесу, укрупнення підприємств, співтворчість і взаємодія з аналогічними рекламними організаціями.

2. Удосконалення системи продажів повинне здійснюватися системно. Колишній досвід практиків рекламного бізнесу демонстрував фрагментарні зміни елементів системи, не з огляду на її цілісності, зв'язків і синергетичних можливостей.

3. «Якісна рекламна підтримка – це продавець бізнесу» – таке вірне й вигідне сприйняття рекламного інструмента.

4. Цінностями сучасного споживача й виробника стали клієнтоорієнтованість, довгострокове співробітництво, найбільш повне задоволення потреб, тобто висока якість продуктів і послуг є безумовна вимога ринку.

5. Головний ресурс агенції – персонал. Він же й головний важіль удосконалювання системи продажів.

6. Керування системою продажів рекламних послуг охоплює широке коло питань. Очевидно, що підприємство не може впоратися відразу з усією системою, отже, доцільно починати з «вузьких місць», які найбільше вимагають корекції.

7. Удосконалювання системи продажів повинно бути не одноразовим, а мати безперервний характер – це обов'язкова умова для досягнення результату. Стабільне повторення таких заходів поступово знизить видатки часу, фінансів і підсилить ефект. Природа людських ресурсів має інертний характер і традиційно починає діяти в умовах внутрішніх або зовнішніх обмежень. Безперервність процесів навчання стало світовою тенденцією в освітніх програмах.

8. Будь-які пропозиції по поліпшенню мають нульову ефективність, якщо вони не будуть реалізовані на підприємстві. У цьому зв'язку, рекомендується описувати методику впровадження технологій, які будуть мати практичний характер.

На підставі отриманих даних можна зробити висновок, що серед лідируючих підприємств, що займаються виробництвом і розміщенням зовнішньої реклами в Запорізькому регіоні підприємство туристичної галузі «Море Турів» займає лідируючу позицію.

Рівень сервісу – один з головних показників у середовищі висококонкурентного рекламного бізнесу, а також основний інструмент в успішному функціонуванні фірми. Завдання підприємства – ефективно

управління системою продажів рекламних послуг, де основним способом досягнення цієї мети є навчання менеджерів комунікативним навичкам і майстерності продажів.

Імідж агенції (від англ. image – «образ», «зображення») – штучний образ, формований у суспільній або індивідуальній свідомості коштами масової комунікації й психологічного впливу. Імідж створюється (пропагандою, рекламою) з метою формування в масовій свідомості певного відношення до об'єкта. Може сполучити як реальні властивості об'єкта, так і неіснуючі, приписувані. Імідж у контексті рекламно-виробничої агенції «Море Турів» дорівнює зниженню витрат на просування своїх послуг. Це відбувається завдяки рекомендаціям клієнтів. Завдання підприємства – збереження іміджу й подальше вдосконалювання загальної ефективності агенції.

Отже, маємо достатній обсяг інформації для того, щоб сформулювати актуальні для підприємства технології вдосконалювання системи продажів рекламних послуг туристичної агенції «Море Турів». Редагування будь-якої системи припускає 2 види змін: а) корекція існуючих процесів, об'єктів, зв'язків; б) застосування нових технологій.

Сканування агенції виявило слабкі ланки в системі керування організацією. З огляду на цю інформацію сформулюємо потенційно корисні завдання для підприємства.

1. Розвантаження керівника фірми (делегування повноважень).
2. Навчання продажному мистецтву команди менеджерів відділу продажів (залучення фахівця консалтингової фірми).
3. Оптимізація клієнтської бази (перерозподіл уваги у зв'язку з фактом, доведеним Парето й іншими колегами рекламного бізнесу, що 20% замовників дають 80% доходу).
4. Навчання персоналу підприємства навичкам тайм-менеджменту (залучення фахівця через консалтингову фірму).
5. Введення системи обліку ефективності продажів і особистої

ефективності менеджерів (налагодження зворотного зв'язку в ланцюжку «клієнт-менеджер», створення програми управлінського обліку).

6. Удосконалення сайту агенції.

7. Використання можливостей позитивного іміджу, що склався за роки роботи (залучення інвестицій, відстрочка платежів, економія на рекламі, що переважно працює завдяки рекомендаціям клієнтів).

Оцінивши корисний ефект від реалізації кожного завдання списку виділимо таку, котра потенційно принесе агенції найбільший позитивний результат. Грунтуючись на даних про стан підприємства, тенденціях ринку реклами й особливостях побудови сучасних систем продажів рекламних продуктів рекомендуємо сконцентруватися на навчанні команди менеджерів. Найкращим способом реалізувати це завдання, є співробітництво з консалтинговою фірмою.

Оптимальний вибір – консультаційна фірма «NEW4p», що обумовленою економічною ціною політикою, високим рівнем довіри до відгуків від клієнтів, які користувалися послугами цієї організації.

Залучення фахівця консалтингової фірми (аутсорсинг) являє собою ефективну стратегію керування фірмою через делегування частини функцій зовнішнім спеціалізованим консалтинговим організаціям. Результати роботи консультанта проявляються в загальному підвищенні рентабельності бізнесу, скороченні різних видів видатків і витрат, стрибка конкурентоспроможності й системної оптимізації фірми.

Консалтинг – це передача екстракту необхідного набору знань і технологій, що вимагає конкретний бізнес. Сучасний бізнес став більше агресивним, багато хто раніше застосовувані технології реклами, мистецтва продажів і керування перестали давати результат. У цій ситуації, керівникам фірм змушені в процесі роботи опанувати новими навичками, знаннями й технологіями. Логічна думка про те, що людина не може розбиратися глибоко в вузькоспеціалізованих сферах, в умовах динамічного інформаційного суспільства це питання загострюється.

Слід зазначити, що строк життєвого циклу турпродуктів, ринків і організацій стрімко скорочується – це обумовлено швидким старінням інформації й знань. Однак підприємствам не вигідно містити в штаті вузькоспеціалізованих фахівців, знання яких необхідні нерегулярно. У цьому випадку зростає актуальність консультантів, яких вигідно залучати для консультацій і рішення конкретного завдання.

Щоб підвести рекомендацію по вдосконалюванню до готовності застосовувати на практиці розроблено план.

1. Використання послуг консультаційної фірми – прерогатива рішень керівника агенції «Море Турів». Важливим пунктом є повідомлення інформації про дану можливість і обґрунтування її ефективності. Об'єктивне ухвалення рішення про залучення консультанта – це наявність результатів, які непорівнянні витратами різних видів ресурсів, тобто аутсорсинг тоді має сенс, коли самостійне рішення завдань є нерентабельним.

2. Зустріч і знайомство. На цьому етапі заставляється фундамент конструктивних взаємин консультанта й клієнта, укладається контракт на консультаційний проект у письмовому виді. Результат роботи багато в чому визначений ступенем взаємної довіри між консультантом і клієнтом. У процесі попередньої діагностики консультант вивчає загальну інформацію про бізнес клієнта, основні співвідношення й пропорції між процесами й функціями, формулює консультаційне завдання на аутсорсинг і план проекту.

3. Планування дій. Даний етап роботи є найбільш ємним, творчим і відповідальним. Як уже було сформульовано, рекламно-виробнича агенція «Море Турів» замовляє освітні послуги вузькоспеціалізованого коуча, у програму котрого входить:

- оволодіння навичками тайм-менеджменту, цілепокладання;
- основи маркетингу, PR, уміння організувати виставочну роботу;
- характеристика українського й міжнародного ринків рекламних послуг, формування здатності самостійно проводити моніторинг ринку;
- характеристика ринку зовнішньої реклами;

- характеристика продуктів зовнішньої реклами, технології виробництва, особливостей застосування;
- формулювання критеріїв ефективності рекламних продуктів;
- моделі побудови систем продажів рекламних послуг;
- інструменти просування реклами й фірми;
- роль творчості в рекламі. Технологія генерації продуктивних ідей;
- навички самопрезентації й презентації агенції;
- техніка активного слухання;
- технологія керування каналами розподілу;
- технологія оптимізації клієнтської бази агенції, обліку інформації про клієнтів;
- навички контраргументації;
- ефективні стратегії продавця й покупця.

Даний курс має 3 блоки:

- теоретичний виклад матеріалу;
- програвання навичок за допомогою ігор, моделюванню ситуацій;
- консультаційний супровід консультанта в практичній діяльності менеджерів відділу продажів як закріплення нових знань і навичок.

4. Впровадження. Впровадження запропонованих змін – реалізація плану змін і супровід процесу.

5. Завершення. Проводиться комплексна оцінка ефективності змін, надаються підсумкові звіти консультанта, урегулюються взаємні зобов'язання. На даному етапі також можуть визначитися й варіанти подальшої консультаційної підтримки, систематичних консультацій і варіанти перспективного співробітництва, але вже на нових, як правило, більше лояльних умовах (надання додаткових послуг, безкоштовні консультації, пропозиції по бізнесу та інше). Даний етап важливий, їм не можна зневажати, адже початок і кінець процесу психологічно залишає в людини найбільш яскраві відбитки.

Альтернатива – аутсорсинг координатора-тренера відділу продажів на

постійній основі. Залучення фахівця такого класу буде особливо вигідним рішенням для агенції. Оплата праці керівника відділу продажів у двічі вище заробітної плати менеджера, однак це є інвестицією. Як правило, такі фахівці є фрілансерами або самостійними керівниками бізнесу й погоджуються лише на тимчасове співробітництво за високий гонорар. У контексті досліджуваного підприємства, вартість послуг координатора-тренера на постійній основі є високою.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємством запропоновано використовувати політику просування товару на ринку.

1. Надати споживачам якісні послуги з цінами нижче конкурентоспроможних.
2. Надання консультаційних послуг з проблем поїздок.
3. Завоювання нових споживчих ринків.
4. Створення ефективної системи надання послуг.

У зв'язку з цим, є позитивні перспективи зростання, отже й збільшення товарообігу туристичної агенції «Море Турів».

Дослідивши туристичну агенцію «Море Турів» запропоновано здійснити зміни серед функцій обов'язків персоналу штатного складу. Призначити серед існуючого штату одну відповідальну особу за просування додаткових послуг, яка матиме свої обов'язки.

Отже, використання зазначених раніше конкурентних переваг і можливостей проникнення на ринок туристичної агенції «Море Турів» дозволить завоювати у майбутньому міцні позиції над ринком сфери послуг.

Туристична агенція «Море Турів» закликає під час коронавірусу дихати свіжим повітрям! Запропоновано ппдорожучим власним транспортом, здійснювати подоорж до Карпат, безлюдний острів Джарилгач, відвідування заповідного фонду України. А після завершення жорстких обмежень – запрошено у кількаденні тури на Вінничину, Черкащину, Чернігівщину, Полтавщину, Одещину, Харківщину, Запоріжжя.

Директор туристичної агенції «Море турів» пропонує гостям подорожі

не на ходу, а в комфортних умовах і в супроводі професійних екскурсоводів. Якісний туристичний продукт завжди буде затребуваний. Головне для туристичної галузі та агенції – підтримка уряду, приймати передбачувані рішення.

Для розвитку внутрішнього туризму та активізації поїздок іноземних туристів на Україну туристичною агенцією «Море Турів» запропоновано зняти відео про безпеку туризму в регіоні. Показати трансфер від аеропорту до готелю під час поїздки.

Йдеться і про систему інформування, де б були персональні рекомендації щодо туристичних об'єктів та готових ідей для подорожей Україною, ознакування безпечних місць (глобальна ініціатива Всесвітньої ради з подорожей та туризму #ПодорожуйБезпечно (SafeTravel), підготовка персоналу з галузі туризму в наданні домедичної допомоги та протоколу дій у разі виявлення COVID-позитивного.

Під час чергового виклику коронавірусу, підприємство звертає увагу споживачів довіряти агенції «Море Турів», тому що підприємство – є легальною туристичною фірмою. І, перш за все, діє згідно з чинним законодавством. Репутація агенції підкріплена довірою туристів і є величезною цінністю для підприємства. Підприємство постійно слідкує за ситуацією на ринку туристичних послуг, постійно комунікує з усіма партнерами, органами та організаціями, чітко дотримуємося усіх правил! При виникненні будь-яких загроз чи проблем, підприємство обіцяє швидко та ефективно все вирішувати.

Отже, вибір запропонованої рекомендації аргументований наступним рядом причин.

1. На даний момент, єдиним висококваліфікованим фахівцем, який би міг на належному рівні утворювати менеджмент відділу продажів, є директор. Однак, він не має достатній тимчасовий ресурс, його графік перевантажений і, як слідство, агенція виконує винятково поточні зобов'язання.

2. Туристична агенція «Море Турів» має необхідність підвищувати рівень знань свого персоналу. Як уже було сказано, менеджери-продавці – головна цінність агенції й ключовий конкурентний важіль.

3. Навчивши команду професіоналів будуть автоматично вирішені питання з оптимізацією функцій відділу продажів.

4. Комплексний аналіз агенції показав, що туристична агенція «Море турів» займає конкурентну позицією Запорізької області серед аналогічних фірм. Позначено головні конкурентні критерії успіху рекламно-виробничих фірм (ціна, якість сервісу, імідж, винятковість послуги, обсяг клієнтської бази). На досліджуваній агенції всі перераховані критерії є досить розвиненими. Це значить, що на даному етапі функціонування організація має достатній потенціал для розвитку стратегічних цілей.

5. Залучення тренера ефективніше залучення додаткового менеджера з кількох причин: економічно вигідніше навчити наявну команду, ніж платити з/п новим співробітникам; новий менеджер вимагає випробного терміну (видатки на адаптацію, низька продуктивність новачка), що не гарантує висококваліфікованого працівника, що побажає залишитися в штаті (проблема мінливості кадрів).

Зробимо економічний розрахунок ефективності співробітництва з консультаційною фірмою на період 2 місяців роботи тренера й зіставимо його із залученням 1 нового менеджера з продажу.

$$X = \frac{RL + (2M_1 * E_j)}{E_j * (2M_1 + M_2) + 3h} * 100\% = 130 \quad (3.1)$$

де X – ефективність (%), E_j – заробітна плата менеджера з продажу, h – витрати на адаптацію нового співробітника, M_1 – постійний штатний менеджер, M_2 – новий потенційний менеджер, RL – витрати на роботу консультанта.

Розрахунки економічної ефективності не можуть бути точними, однак є

наближеними до потенційного результату. Як бачимо, витрати по найманню 1 нового менеджера на 30% вище залучення консультанта.

6. Навчання команди ефективно також тим, що всі менеджери будуть перебувати в єдиному інформаційному полі, а значить будуть продуктивно застосовувати нові знання й навички, відбудеться позитивний синергетичний ефект. Менеджери, що пройшли освітню програму, надалі зможуть бути наставниками для наступного покоління продавців туристичних послуг.

Запропоновано ряд рекомендацій і альтернатив по вдосконалюванню системи продажів рекламних послуг:

1. Зробити розвантаження керівника підприємства, шляхом делегування частини завдань менеджерам відділу продажів. Це дозволить перемкнути ресурс директора, що є фахівцем високого класу, на рішення стратегічних завдань і координацію винятково великих замовлень фіагенції.

2. Розвивати персонал. Проводити безперервне навчання менеджерів-продавців мистецтву продажів і тайм-менеджменту.

3. Оптимізувати клієнтську базу, шляхом перерозподілу замовників у групи й створення різних умов взаємодії (Принцип Парето: 20% замовників дають 80% доходу).

4. Ввести систему обліку ефективності продажів і особистої ефективності менеджерів. Дане завдання реалізується шляхом налагодження зворотного зв'язку в ланцюжку «клієнт – менеджер» і розробки програми управлінського обліку).

5. Обновити сайт агенції, активувати інструмент Інтернет-Реклами.

6. Більш повно використовувати можливості позитивного іміджу, високого рівня довіри партнерів і клієнтів агенції «Море Турів», а саме:

– залучати інвестиції для можливості ведення великих замовлень, які не можуть собі дозволити дрібні рекламні фірми;

– підсилювати дії рекомендацій як каналу просування агенції;

– залучати фінансові активи для залучення й утримування в штаті молодих і амбіційних менеджерів по продажах, які є вигідною інвестицією в

стратегічний розвиток підприємства;

– залучати інвестиції для участі в суміжних проектах.

Після узгодження з керівником варто приступати до процесу консультування, що включає 5 етапів роботи: знайомство, діагностика, планування, впровадження й висновок. На етапі плануванні рекламно-виробничій агенції «Море Турів» рекомендується замовити освітні послуги тренера, у програму котрого входить 3 блоки:

- теоретичний виклад матеріалу;
- програвання навичок за допомогою ігор, моделювання ситуацій;
- консультаційний супровід тренера в практичній діяльності менеджерів відділу продажів як закріплення нових знань і навичок.

Основна тематика курсу – формування високих комунікативних навичок, рекламне мистецтво, майстерність продажів, навички антикризового менеджера, тайм-менеджмент, технології оптимізації процесів. Альтернативна пропозиція – залучити координатора-тренера відділу продажів на постійній основі. Аутсорсинг фахівця такого класу буде особливо вигідним рішенням для агенції, однак вартість послуг такого координатора для досліджуваної агенції може бути високою.

Таким чином, запропоновано здійснити зміни серед функцій обов'язків персоналу штатного складу. Призначити серед існуючого штату одну відповідальну особу за просування додаткових послуг.

Рекомендовано залучити фахівця консалтингової фірми «NEW 4p» на період 2 місяців роботи. Витрати по його найманню на 30% вище залучення одного нового менеджера з продажу, тому дана пропозиція є ефективною.

Запропоновано зняти відео про безпеку туризму в регіоні. Показати трансфер від аеропорту до готелю під час подорожі.

Запропоновано ряд рекомендацій і альтернатив по вдосконалюванню системи продажів рекламних послуг: розвантажити керівника підприємства, шляхом делегування частини завдань менеджерам відділу продажів; розвивати персонал; оптимізувати клієнтську базу, шляхом перерозподілу

замовників у групі й створення різних умов взаємодії; ввести систему обліку ефективності продажів і особистої ефективності менеджерів; оновити сайт агенції, активувати інструмент Інтернет-Реклами; більш повно використовувати можливості позитивного іміджу, високого рівня довіри партнерів і клієнтів, а саме залучати інвестиції для можливості ведення великих замовлень; підсилювати дію рекомендацій як каналу просування агенції; залучати фінансові активи для залучення й утримування в штаті молодих і амбіційних менеджерів по продажах; залучати інвестиції для участі в суміжних проектах.

Рекомендовано розвивати особистісні професійні якості персоналу.

ВИСНОВКИ

Досягнуто основну мету кваліфікаційної дипломної роботи, яка полягає в удосконаленні управління розвитком підприємства туристичної галузі.

Зазначена мета та її завдання дають змогу зробити наступні висновки.

Визначено теоретичні основи управління розвитком підприємства туристичної галузі. Досліджено, що управління розвитком підприємства туристичної галузі відбувається за рахунок розробки та прийняття управлінських рішень за допомогою сукупності прийомів і способів впливу на соціально-економічний чинник суспільного розвитку та невід'ємний атрибут сучасних світових глобалізаційних процесів з метою ефективного і комплексного використання наявного туристичного та курортно-рекреаційного потенціалу країни, а також підвищення рівня національної економіки та реалізації зовнішньої політики держави.

Узагальнено і систематизовано існуючі принципи класифікації стратегій підприємства. Запропоновано за основу класифікації стратегій виділяти ознаку «масштабів впливу стратегій» на діяльність підприємств. Визначено, що відповідно до цієї ознаки стратегії підрозділяються на глобальні, базові, функціональні. Наступних шість класифікаційних розкривають і доповнюють головну ознаку. Визначено, що запропонована класифікація стратегій спрощує їхнє теоретичне сприйняття, а також практичне використання в стратегічному управлінні підприємствами.

Визначено, що сучасні підходи до розробки управління розвитку підприємства туристичної галузі охоплює систему методів, способів, прийомів та інструментів управління, які враховують специфічні особливості туристичної галузі. Особливе місце в управлінні розвитком туризму займає системний підхід з ознакою цілісності.

Узагальнено наукові підходи до управління. Виявлено, що особливе місце в управлінні розвитком туризму займає системний підхід з ознакою цілісності. З позицій системного підходу управління туризм розглядається як

система діяльності, основними елементами якої є різні види діяльності, розподілені між суб'єктами, які беруть участь в управлінні галуззю.

Проаналізовано управління розвитком підприємства туристичної галузі «Море Турів». Проаналізувавши основні техніко-економічні показники туристичної агенції «Море турів», визначено, що підприємство є прибутковим, внаслідок збільшення обсягу виробництва, збільшення собівартості та інших факторів, що впливають на прибуток підприємства. Простежується позитивна динаміка чистого доходу від реалізації продукції підприємства. Втім, динаміка прибутку підприємства не стабільна. Спостерігаються різкі зміни у бік збільшення, або зменшення. Це пов'язано зі зменшенням обсягів туристичних потоків, здебільшого за міжнародним туризмом, зменшення активності зовнішньо-економічної діяльності туристичної агенції «Море турів» та міжнародною кризою міжнародного туризму, викликаною пандемією COVID-19. Запропоновано удосконалення виробничо-торгівельної діяльності на основі вмілого оперативного управління.

За результатами аналізу впливу мікрооточення на розвиток підприємства туристичної галузі, досліджено яким видам туризму найчастіше віддано перевагу туристами як внутрішньому так і виїзному туризму. З'ясовано з дослідження конкурентних переваг підприємства, що економічна конкурентна перевага турпродукту визначається можливістю його продажу за нижчою ціною порівняно з прямими конкурентами, що забезпечується нижчими витратами виробництва і реалізації наданих послуг.

Визначено які мережі Інтернет користуються найбільшою популярністю серед споживачів, щодо інформації про підприємство. З'ясовано, що найбільшим попитом користується реклама агенції «Море Турів» серед відвідувачів сайту Google та складає 68,8%, реклама на Instagram – 20,6%, на сайті Facebook – 10%, UkrNet – 8%, Ukr Open – 2,3%.

З'ясовано, за процентним співвідношенням найбільшим попитом реклама туристичної агенції «Море Турів» користується у соціальній мережі:

Instagram.com – 80%, а мережі Facebook – 20%.

Розраховано вартість реклами в Google згідно звіту про вартість реклами за травень 2021 року. Інформацію через Google про тристичну агенцію «Море Турів» було переглянуто 188738 разів. З урахуванням того, що в середньому один клік турфірми обійдеться в 2,48 гривень, туристична агенція отримає прибуток з переглядів інформації 4392,5 гривень.

Удосконалено управління розвитком туристичної агенції «Море Турів». Досліджено за результатами проведення SWOT-аналізу, що переваг у підприємстві стільки, скільки і недоліків. Тому, для ефективної реалізації управління розвитку підприємства туристичної галузі запропоновано обрати стратегію концентрованого зростання, до якої відносяться такі стратегії: стратегія посилення позиції на ринку; стратегія розвитку ринку – полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту; стратегія розвитку продукту.

Запропоновано для зміцнення своїх позицій на ринку залучати потенційних клієнтів агенції. Це можуть бути успішні рекламні кампанії, які змінюють продуктову лінійку, надають додаткові послуги за ціною послуг з урахуванням певної маржі прибутку, а не за системою надбавки і націнки.

Визначено напрямки реалізації стратегії розвитку підприємства туристичної галузі. Розроблено маркетингову стратегію підприємства туристичної галузі, як інструмент реалізації стратегії розвитку для підвищення ефективності його функціонування та шляхи отримання прибутку з мінімальними витратами. Визначено, що конкурентоспроможність агенції «Море Турів» значною мірою залежить від культури та якості обслуговування.

З аналізу діяльності туристичної агенції «Море Турів» визначено, що для збільшення ефективності його діяльності та для відновлення рентабельності підприємства доцільно запропонувати наступні напрямки: розширення асортименту конкурентоспроможної послуг, пов'язаних з розвитком внутрішнього туризму, розроблення рекламної компанії;

збільшення додаткових послуг підприємства; мінімізація витрат; проведення гнучкої цінової політики (впровадження системи знижок); підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості; аналіз потенційних постачальників та підбір найбільш привабливих пропозицій, з метою надання послуг за більш вигідними цінами.

Дослідивши туристичну агенцію «Море Турів» запропоновано здійснити зміни серед функцій обов'язків персоналу штатного складу. Призначити серед існуючого штату одну відповідальну особу за просування додаткових послуг.

Рекомендовано залучити фахівця консалтингової фірми «NEW 4p» на період 2 місяців роботи для навчання існуючого персоналу і передачі їм професійних якостей. Витрати по його найманню на 30% вище залучення одного нового менеджера з продажу, тому дана пропозиція є ефективною.

Запропоновано зняти відеоролики про безпеку подорожей у регіоні. В них покажуть шлях туриста від аеропорту до готелю й побут під час мандрівки. Запропоновано ряд рекомендацій і альтернатив по вдосконаленню системи продажів рекламних послуг: розвантажити керівника підприємства, шляхом делегування частини завдань менеджерам відділу продажів; розвивати персонал; оптимізувати клієнтську базу, шляхом перерозподілу замовників у групи й створення різних умов взаємодії; ввести систему обліку ефективності продажів і особистої ефективності менеджерів; оновити сайт агенції, активувати інструмент Інтернет-Реклами; більш повно використовувати можливості позитивного іміджу, високого рівня довіри партнерів і клієнтів, а саме залучати інвестиції для можливості ведення великих замовлень; підсилювати дія рекомендацій як каналу просування агенції; залучати фінансові активи для залучення й утримування в штаті молодих і амбіційних менеджерів по продажах. Рекомендовано розвивати особистісні професійні якості персоналу.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про туризм : Закон України від 15 вересня 1995 р. № 108/95-НР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 25.10.2021).
2. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент туризму : навч. посібник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 402 с.
3. Ансофф І. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 2005. 519 с.
4. Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудыка В. И. Управление развитием предприятия : монография. Харьков : Издательский Дом «ИНЖЕК», 2003. 184 с.
5. Афанасьев М. В. Стратегія підприємства : навчально-методичний посіб. Харків : ІНЖЕК, 2007. 272 с.
6. Бабарицька В. К., Малиновська О. Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи. Сервісне забезпечення турпродукту : навч. посібник. 2-ге вид., перероб. та доп. Київ : Альтерпрес, 2008. 286 с.
7. Бізнес-менеджмент : навч. посібник. Київ : Наук. світ, 2002. 593 с.
8. Борисова В. В., Ларионов В. Г., Мазурин Э. Б. Теория организации : учебник. под ред. д.э.н., проф. С. Г. Фалько. Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014. 308 с.
9. Василенко В. О. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 396 с.
10. Виханский О. С., Наумов А. І. Підходи до вироблення стратегії. Менеджмент. Київ : *Гардарика*, 2007. 109 с.
11. Гаазька декларація Міжпарламентської конференції по туризму від 14.04.1989. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_904 (дата звернення: 20.09.2021).

12. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление : учебник. Москва : Омега-Л, 2004. 472 с.
13. Голошубова Н. О. Визначальні фактори розвитку роздрібної торгової мережі. *Вісник КНТЕУ*. 2001. № 4. С. 19–26.
14. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Альтернативність у стратегічному виборі. Харків : *Вид-во ХНАДУ*, 2010. 133 с.
15. Громовик Б. П., Гасюк А. Д., Ярмо Н. Б. SWOT-анализ деятельности оптовой фармацевтической фирмы. *Провизор*. 2000. № 15. С. 23–24.
16. Гусарова М. С. Кадровая политика и стратегия управления персоналом : підручник. Креативная экономика. Київ, 2008. 187 с.
17. Економіка підприємства. URL: <https://subject.com.ua/economic/business/41.html> (дата звернення: 25.09.21).
18. Забелин П. В., Моисеева И. К. Основы стратегического управления. Москва: *Информационно-внедренческий центр «Маркетинг»*, 1998. 195 с.
- Забродська Л. Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії : навч. посіб. для студ. : ХДАТОХ. Харків, 2001. 171 с.
19. Ільїн В. В., Кулагін Ю. І. Людина і світ : навч. пос. Київ : КНТЕУ, 2003. 301 с.
20. Інформація про виконання Середньострокової програми економічного і соціального розвитку м. Запоріжжя на 2015 – 2019 роки за підсумками 2015-2019 років. URL: https://zp.gov.ua/upload/editor/informaciya_za_2015-2019_roki.pdf. с. 37 (дата звернення: 25.09.21).
21. Карпенко Ю. В. Сучасні тенденції глобалізації та регіоналізації відносин у сфері туризму. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 3 (49). С. 49–62.
22. Кифяк В. Ф. Організація туризму : навч. посіб. Чернівці : Книги-XXI, 2008. 344 с.
23. Класифікація стратегій підприємства. URL: http://studopedia.com.ua/1_195716_klasifikatsiya-strategiy-pidpriiemstva.html (дата звернення 03.05.2021).

24. Клівець П. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.
25. Коваленко Н. В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. Вип. № 4(72), 2019. С. 98–107.
26. Концепція управління. URL: <http://ubooks.com.ua/books/000251/inx5.php> (дата звернення: 03.05.2021).
27. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями : підручник. Вінниця : «ПП«ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с.
28. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль : учебник. Санкт-Петербург : Питер, 2009. 887 с.
29. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
30. Ламбен Ж. Ж., Чумпитас Рубен, Шулин Изабель Менеджмент, ориентированный на рынок : учебник. 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2018. 927 с.
31. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) : навч. пос. Київ : Альтерпрес, 2002. 436 с.
32. Мальська М. П., Худо В. В., Цибух В. І. Основи туристичного бізнесу : навч. посіб. Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2003. 360 с.
33. Маслеченков Ю. С. Финансовый менеджмент банка : учеб. Морсман Э. М. Управление кредитным портфелем : Москва : Альпина, 2013.
34. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2006. 320 с.
35. Мізюк Б. М. Стратегічне управління : підручник. 2-е вид., переробл. і доповн. Львів : Магнолія плюс, 2006. 392 с.
36. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.

37. Назарова К. Аналіз маркетингової діяльності на підприємствах торгівлі. *Вісник КНТЕУ*. 2001. № 2. С. 64–68.
38. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. Київ : УВПК : ЕксОб., 2002. 560 с.
39. Офіційний сайт Море Турів. URL: <https://www.more-turiv.com.ua/> (дата звернення: 14.10.21).
40. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг : підручник. Київ : КНЕУ, 2003. 246 с.
41. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ : КНТЕУ., 2002. 302 с.
42. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т.2. С. 99–103.
43. Передерієнко Н. І., Котляревський Я. В. Сутнісно-змістовна характеристика процесів управління розвитком підприємств, *Наукові записки*. 2012. № 2. С. 103–111.
44. Питерс Т., Утормен Р. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки : пров. з англ. Т. Пітерс, Р. Уотерман. Москва : Прогрес, 1996. 424 с.
45. Портер М. Міжнародні економічні відносини Теорія конкуренції. URL: http://pidruchniki.com/1584072039225/ekonomika/mizhнародni_ekonomichni_vidnosini (дата звернення: 03.09.2021).
46. Производственный менеджмент: учебник и практикум для прикладного бакалавриата. Л. С. Леонтьева ; под ред. Л. С. Леонтьевой, В. И. Кузнецова. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 305 с.
47. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
48. Семенов В. Ф., Герасименко В. Г., Горбань Г. П. Управління регіональним розвитком туризму : навчальний посібник. Одеса-Сімферополь : ВД «АРІАЛ», 2012. 340 с.
49. Смолін І. В. Стратегічне планування розвитку організації :

монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 344 с.

50. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2010. 472 с.

51. Стеченко Д. М. Управління регіональним розвитком туризму : навч. посібник. Київ : Знання, 2012. 455 с.

52. Стратегический менеджмент : за ред. проф. Петрової А. Н. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 496 с.

53. Стратегия предприятия и стратегический менеджмент : учеб. пособие. Ю. В. Соколов. Харків : Олант, 2002. 416 с.

54. Стратегії конкурентної поведінки. URL: <http://www.advanter.ua/articles.php?articlesid=13> (дата звернення: 03.09.2021).

55. Стратегічне управління підприємством: Графічне моделювання : навч. посіб. Герасимчук В. Київ : М-во освіти України. Київський нац. екон. ун-т., 2000. 360 с.

56. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. проф. В. Д. Немцова, Л. Є. Довгань. Київ : ЕксОб., 2001. 560 с.

57. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. за ред. проф. Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. Харків : Харк. держ. ун-т харч. та торг., 2008. 215 с.

58. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний менеджмент: практикум : навчальний посібник. Тернопіль : Карт-бланш: Київ : Кондор, 2008. 287 с.

59. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учеб. для вузов. Москва : ИНФРА-М., 2000. 412 с.

60. Трохимець О. І., Шелеметьева Т. В. Практика стратегічного планування в системі управління розвитком туризму в Україні. *Держава та регіони*. Серія : Економіка та підприємництво. 2018. №4. С. 70–78.

61. Управління персоналом. URL: http://studopedia.com.ua/1_379723_zadacha-.html (дата звернення на 24.04.2021).

62. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент : учебн. пособие. Москва, 2001. 328 с.

63. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2003. 316 с.
64. Хамініч С. Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу : монографія. Дніпро : Вид&во ДНУ, 2006. 288 с.
65. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. № 1/2015. С. 30 – 33.
66. Шелеметьєва Т. В. Вплив трансформаційних процесів в економіці на розвиток туризму в Україні: сучасний стан. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2019. № 1. С.62–69.
67. Шелеметьєва Т. В. Систематизація принципів управління розвитком туризму в умовах трансформації національної економіки. *Вісник економічної науки України*. 2018. № 2. С.171–176.
68. Шелеметьєва Т. В. Теоретичні та прикладні аспекти управління розвитком туризму в Україні : монографія. Запоріжжя : 2019. 350 с.
69. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Антикризове управління підприємством : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2004. 196 с.
70. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.
71. Школа І. М., Ореховська Т. М., Козьменко І. Д. Менеджмент туристичної індустрії : навчальний посібник для студ. вузів. Чернівці : Книги-XXI, 2005. 595 с.
72. SWOT-анализ и стратегическое планирование. URL: http://www.swot-analysis.ru/index_2.html (дата звернення: 14.10.21).
73. Voroshylova G. A. Specific features of tourism development in Ukraine: Reality and perspectives. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 12 (162). P.169–173.

ДОДАТКИ

Додаток А

PEST-аналіз макросередовища туристичної агенції «Море Турів»

Група факторів	Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
Політичні і правові	1. Стабільна політична ситуація в країні	2	1. Недосконалість державної політики у сфері інвестування	2
	2. Державне регулювання туристичної діяльності	4	2. Візові режими між країнами	4
	3. Створення конкурентоспроможного туристичного комплексу, що задовольняє потреби вітчизняних і зарубіжних туристів у різноманітних послугах, розвиток суміжних галузей економіки	3	3. Неефективна практика виконання існуючого законодавства	2
Економічні	1. Зростання купівельної спроможності	3	1. Зменшення купівельної спроможності	4
	2. Істотне уповільнення темпів інфляції	2	2. Підвищення цін на транспортні послуги	4
	3. Продовження економічного зростання	3	3. Недосконалість оподаткування	3
			4. Неприятливий діловий клімат	3
Соціальні	1. Зростання реальних грошових доходів населення	4	1. Зростання сумарної заборгованості з заробітної плати	3
	2. Зростання схильності населення до організованих заощаджень	4	2. Соціальна незахищеність населення	2
	3. Зростання кількості кваліфікованих фахівців внаслідок підвищеної уваги молоді до освіти	2	3. Відсутність сприятливих економічних умов, які дозволяють громадянам забезпечувати високий рівень соціального споживання	4
	4. Вивчення і застосування закордонного досвіду, використання ефективних методів управління	2		
Технічні	1. Впровадження програм інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій системи електронної комерції	4	1. Можливість використання Конкурентами сучасних технологій, які дозволяють зайняти більш вигідне становище за асортиментом туристських послуг та рівнем витрат	3

Додаток Б

Урядові заходи, застосовані Україною, сусідніми країнами та країнами-конкурентами [аналіз HD Consulting]

1	2	3	4	5	6
Словаччина	12%	Гарантії на суму до 500 млн € на місяць, щоб допомогти підприємствам отримати кредит; фінансова допомога з метою зберегти робочі місця та робочі показники МСБ	Тимчасове скасування виплат працівників на користь компанії, що залишаються закритими на час карантину; відстрочка виплати з/п та корп. податків для підприємств, чії прибутки знизилися більше, ніж на 40%; надання дозволу компаніям на зарахування збитків поточного року проти прибутків попередніх років, починаючи з 2014 р.	Подовжено термін сплати податку на прибуток; платники податків отримали право на використання недоотриманих податків за податкові періоди протягом 2015–2018 рр., які до цього не використовувалися, на суму максимум 1 млн € для оплати податків у 2020 р.	80 % з/п працівникам на підприємствах екстреного реагування; мін. виплата становить 1100 € на місяць, макс. – 200 000 € на місяць на компанію; компенсація для осіб, що працюють не за наймом і спеціалізують-ся в галузі, що найбільше постраждала від пандемії, залежно від обсягів падіння прибутків
Угорщина	9%	Надання позик на пільгових умовах і гарантованих позик; нова експортна підтримка через державний банк Eximbank; грант у сумі 800 000 € для інвестицій в експортні компанії; позики на оборотний капітал на пільгових умовах; новий механізм надання гарантій і страхування.	Призупинення виплат за кредитами до кінця 2020 р. для всіх, хто отримав кредит до 18 березня; подовження терміну отримання короткострокових позик ділових підприємств до 30 липня; щорічна процентна ставка (APR) для нових позик збільшено до рівня тарифної ставки СВ плюс 5%	Послаблення соцзахисту для секторів економіки, що перебувають під найбільшою загрозою (подорожі, туризм); новий додатковий податок для кредитних установ протягом 2020 р.; новий додатковий податок для об'єктів роздрібної торгівлі (кризисний податок) на користь інших важливих секторів; спрощена процедура оподаткування та процедури подачі податкових декларацій	Компенсація 70% з/п протягом трьох місяців для компаній, що переживають занепад; суттєве скорочення різних відрахувань із з/п; прибавка до заробітної плати в розмірі 40 % для осіб, що працюють в інженерному секторі або в галузі досліджень і розробок

1	2	3	4	5	6
Росія	2,8%	Позики під 0 % терміном на шість місяців для МСБ на виплату заробітної плати; позики під 5 % для «системно важливих» компаній (перелік складено урядом); позики під 8,5 % для всіх представників МСБ	Відстрочка виплат за позиками до 6 місяців для представників МСБ, що працюють в галузях, які найбільше постраждали від пандемії (включаючи гостинність, туризм і дозвілля та транспорт)	Відстрочка сплати податків від 3 місяців до 1 року для компаній, що постраждали від кризи (втрата прибутків 10 % або інші); спеціальна лінія для МСБ (відстрочка виплати всіх типів податків протягом майже всього 2020 р.)	Виплата допомоги на період незайнятості до травня 2020 р.; оплачувані лікарняні для осіб із мінімальною з/п до кінця 2020 р.; виплати з безробіття в розмірі мінімальної з/п до червня; працівники компаній, що перебувають у занепаді, отримують 2/3 від основної з/п
Україна	Дані відсутні	4 млрд грн. виділено на компенсацію відсотків за існуючими позиками для мікро- та малих підприємств, а також розширена програма доступних позик (5–7–9 %); 24 млрд грн. для забезпечення позик із державними гарантіями інвестицій; 1,6 млрд грн. на підтримку креативних галузей	Введення нульової декларації та податку на виведений капітал; Скасування тотальної фіскалізації з повним впровадженням програмного забезпечення РРО	Термін сплати податків на землю, на оренду землі та податку на нерухомість, оплата якого мала відбутися в квітні 2020 року, подовжено до 30 червня 2020 р., а аналогічні податки за березень 2020 р. скасовано	Тимчасова матеріальна допомога з безробіття для тих, хто втратив роботу внаслідок пандемії COVID-19, виплачується в сумі двох третіх від суми з/п за кожну скорочену робочу годину, але не більше зафіксованої суми, а саме встановленої мінімальної щомісячної з/п (наразі становить 4723 грн. або 150 €); підвищення пенсій і виплат по безробіттю

