

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Факультет готельно-ресторанного та туристичного бізнесу імені проф.

В.Ф.Доценка

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

«До захисту в ЕК»

В.о. декана факультету

_____ Віта ЦИРУЛЬНІКОВА

(підпис)

(ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В. о. завідувача кафедри

_____ Ірина МЕЛЬНИК

(підпис)

(ім'я та прізвище)

« ___ » _____ 2022 р.

« ___ » _____ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності _____ 242 «Туризм»

(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми _____ «Туризм»

на тему: «Обґрунтування стратегії розвитку туристичного підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ТУ-4-9

_____ Саміленко Дмитро Андрійович

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник _____ Мірзодаєва Тетяна Віталіївна

(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент _____ Гладкий О.В.

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____

(підпис)

Київ – 2022 р.

6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| I | Мірзодаєва Т.В., доц. кафедри | | |
| II | Мірзодаєва Т.В., доц. кафедри | | |
| III | Мірзодаєва Т.В., доц. кафедри | | |

7. Дата видачі завдання 22 березня 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|----|---|-------------------------------|----------|
| 1 | Вибір і затвердження теми роботи | 01.02.2022-19.03.2022 рр. | Виконано |
| 2 | Оформлення і затвердження завдання на роботу | 20.03.2022-22.03.2022 рр. | Виконано |
| 3 | Вступ РОЗДІЛ 1 (теоретичний) | 23.03.2022-06.04.2022 рр. | Виконано |
| 4 | РОЗДІЛ 2 (аналітичний) | 07.04.2022-27.04.2022 рр. | Виконано |
| 5 | РОЗДІЛ 3 (рекомендаційний) | 28.04.2022-12.05.2022 рр. | Виконано |
| 6 | Висновки та пропозиції. Список використаних джерел. Додатки | 13.05.2022-25.05.2022 рр. | Виконано |
| 7 | Оформлення роботи за структурою, представлення кваліфікаційної роботи на кафедру та попередній захист у комісії | 26.05.2022-29.05.2022 рр. | Виконано |
| 8 | Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту | 30.05.2022-03.06.2022 р. | Виконано |
| 9 | Представлення готової зшитої кваліфікаційної роботи на кафедру | 04-06.06.2022 р. | Виконано |
| 10 | Захист кваліфікаційної роботи в ЕК | 14, 15, 16.06.2022 р. | |

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Саміленко Д.А.
(прізвище та ініціали)

Мірзодаєва Т.В.
(прізвище та ініціали)

РЕЗЮМЕ
на кваліфікаційну роботу
Саміленка Дмитра Андрійовича
на тему: «Обґрунтування стратегії розвитку туристичного
підприємства»

Кваліфікаційна робота складається з – 71 сторінки. Кількість розділів – 3, рисунків – 9, таблиць – 21, додатків – 2.

Об’єктом дослідження є діяльність туристичного оператора ТОВ «Еліта Тур».

Предметом кваліфікаційної роботи є стратегічне управління розвитком туристичного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне обґрунтування особливостей стратегічного управління розвитку туристичним підприємством.

У I розділі розкрито теоретичні аспекти стратегічного управління розвитку туристичного підприємства.

У II розділі здійснено характеристику діяльності ТОВ «Еліта Тур» та проведено оцінку основних економічних показників та SWOT-аналіз діяльності готельного підприємства.

У III розділі здійснено оцінку стратегічного управління розвитку тов «ЕЛІТА ТУР» та напрямки його покращення.

Ключові слова: стратегічне управління, туристичне підприємство, ТОВ «Еліта Тур», програма, середовище, стратегія.

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА | 9 |
| 1.1. Сутність стратегічного управління розвитком підприємством | 9 |
| 1.2. Значення стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства | 13 |
| 1.3. Особливості стратегічного управління на туристичному підприємстві | 22 |
| Висновок до розділу 1 | 29 |
| РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ЕЛІТА ТУР» | 30 |
| 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Еліта Тур» | 30 |
| 2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства | 32 |
| 2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства | 42 |
| Висновок до розділу 2 | 45 |
| РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕЛІТА ТУР» ТА НАПРЯМКИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ | 46 |
| 3.1. Аналіз стратегічного управління туристичним підприємством ТОВ «Еліта Тур» | 46 |
| 3.2. Пропозиції з удосконалення стратегічних альтернатив і вибору стратегії розвитку в турфірмі | 51 |
| 3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих пропозицій з удосконалення стратегічних альтернатив ТОВ «Еліта Тур» | 58 |
| Висновок до розділу 3 | 61 |
| ВИСНОВКИ | 62 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ | 65 |
| ДОДАТКИ | 70 |

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективна робота туристичних підприємств визначається правильним вибором стратегічних орієнтирів, що дають змогу найкращим чином реалізувати потенціал підприємства. У складних ринкових умовах для покращення економічної ситуації в країні існує необхідність підвищення ефективності діяльності підприємств. Для цього необхідно знаходити дієві методи, механізми, напрями підвищення доходності підприємств. Це можливо, коли підприємства правильно оцінюють ринкову ситуацію, швидко реагують на зміни внутрішнього середовища та пристосовуються до змін у зовнішньому оточенні. Все це є можливим у разі чітко визначених цілей, прагнення їх досягнення та правильно обраної стратегії розвитку підприємства. Військовий конфлікт на сході України, анексія Криму, політична та економічна нестабільність, законодавча нерегульованість, корупція, недостатній рівень розвитку туристичної інфраструктури, відсутність загальної концепції державної та регіональної стратегічної політики розвитку туризму не дають можливості туристичним підприємствам досягти значних результатів господарювання. Для вирішення цих проблем необхідним є вибір такої стратегії розвитку, яка дасть змогу підвищити ефективність діяльності та активізувати розвиток підприємства. Основним завданнями діяльності туристичних підприємств в умовах ринкової економіки є підвищення ефективності діяльності і забезпечення безупинного стратегічного розвитку, саме тому формування стратегії розвитку підприємства та визначення її впливу на ефективність діяльності набувають особливого значення та актуальності.

Дослідженню проблем підвищення ефективності діяльності підприємств, аналізу стратегій розвитку присвячені роботи багатьох зарубіжних та вітчизняних учених. Найбільш відомими є праці таких дослідників, як І. Ансофф, О.С. Віханський, П. Друкер, Л.Є. Довгань, Г.

Мінцберг, О.Є.Кузьмін, М. Портер, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатін, А.Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон, Р.А. Фатхутдінов, А.Д. Чандлер, З.Є. Шершньова.

Об'єктом дослідження є туристичне підприємство ТОВ «Еліта Тур» місто Київ.

Предметом дослідження є стратегічне управління розвитком туристичного підприємства.

Метою роботи є теоретичне та практичне обґрунтування особливостей стратегічного управління розвитку туристичним підприємством.

Основні **завдання** визначені метою роботи:

1. Визначити сутність стратегічного управління розвитку підприємством.
2. Дослідити рначення стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства.
3. Визначити особливості стратегічного управління на туристичному підприємств.
4. Надати характеристику підприємству ТОВ «Еліта Тур».
5. Провести аналіз внутрішнього середовища підприємства.
6. Проаналізувати зовнішнє середовище підприємства.
7. Провести аналіз стратегічного управління туристичним підприємством ТОВ «Еліта Тур».
8. Внести пропозиції з удосконалення стратегічних альтернатив і вибору стратегії в турфірмі.
9. Економічно обґрунтувати ефективність запропонованих пропозицій з удосконалення стратегічних альтернатив на ТОВ «Еліта Тур».

Методами дослідження даної роботи є вивчення навчальної та наукової літератури, посібників та журнальних статей з теоретичних та практичних проблемам даної теми, метод статистичних даних та методи стратегічного аналізу: PEST-аналіз (аналіз зовнішнього середовища), аналіз внутрішнього середовища, SWOT-аналіз.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання даних результатів з управління стратегією на основі аналізу конкурентних

переваг організації ТОВ «Еліта Тур» у вигляді рекомендацій, спрямованих на формування та вибір стратегії розвитку організації.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків до них, загального висновку, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи склав – 71 сторінки. Загальний обсяг використаної літератури – 50 джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність стратегічного управління розвитком підприємством

Насправді відправною точкою діяльності підприємства є створення його стратегії. У міру впровадження та реалізації цієї стратегії відбувається її постійна конкретизація та адаптація до реалій та динаміки зовнішнього середовища.

Стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів та форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей [11,с.74].

Стратегічний менеджмент – це одна з функцій управління, яка поширюється на довгострокові цілі та дії компанії. Формулювання стратегії (образу дій) та її інструментарій є ядром управління та важливою ознакою оптимального менеджменту підприємства [2,с.85].

Отже, у стратегії, розробленій з урахуванням кризового зовнішнього середовища, має бути закладено достатній запас гнучкості, оскільки криза характеризується насамперед високим рівнем невизначеності. В сучасній літературі зі стратегічного менеджменту робиться акцент на необхідності включення до процесу стратегічного аналізу дослідження фактора невизначеності змін стану макросередовища. Щоб нівелювати негативний вплив зовнішнього середовища, що пропонується на основі результатів встановлення найбільш ймовірних коливань міняти внутрішні параметри (кількісні та якісні) виробничо-господарської діяльності у використанні ресурсного, організаційного та конкурентного потенціалів.

Основна мета стратегії полягає в тому, щоб досягти довгострокових конкурентних переваг, які забезпечать виживання, стійке функціонування та розвиток підприємства в найближчій перспективі. Щоб стратегія виявилася

дієюю, вона повинна бути ясною та передбачати не тільки чітке встановлення пріоритетів, а й розподіл ресурсів та відповідальності між виконавцями.

Слід зазначити, що у визначеннях поняття стратегії між різними авторами немає істотних відмінностей (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «стратегія»

| Автор | Визначення |
|--|--|
| А. Мескон, М. Хедоуори, Ф. Альберт | Комплексний план, сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей |
| О. Виханський | Визначається як довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери та форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищу, що приводить організацію до її цілей |
| Б. Карлоф | Узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії |
| І. Ансофф | Набір правил прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності |

Джерело: розроблено автором на основі [5,с.64; 8,с.77; 26,с.39]

Стратегія розвитку організації визначається в результаті вивчення зовнішнього оточення та можливих внутрішніх перспектив її діяльності враховуючи непередбачені ринкові обставини. Вона полягає у встановленні довгострокової орієнтації фірми на будь-який вид виробничої діяльності та заняття відповідного або планованого становища, як у внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Класифікація типів стратегій ґрунтується на структуруванні факторів розвитку підприємства (рис. 1.2).



Рис.1.1. Класифікація типів стратегій

Джерело: розроблено автором на основі [18,с.39]

До загальних стратегій розвитку відносяться стратегія лідера, стратегія нарощування інноваційної стійкості, стратегія нарощування фінансової стійкості, стратегія виходу із кризового стану. До функціональним стратегіям відносяться: фінансова, маркетингова, виробнича та інноваційна.

Фінансова стратегія – це набір правил, виконання яких забезпечує досягнення незалежності від зовнішніх джерел фінансування та високу платоспроможність підприємства [17,с.93].

Фінансова стратегія за високого коефіцієнта фінансової стійкості передбачає заходи, спрямовані на підвищення інвестиційної привабливості підприємства; залучення консалтингових фірм та вишів; зниження дебіторської заборгованості на підставі диверсифікації бізнесу; застосування лізингових схем; оптимізація відносин з акціонерами, що забезпечує

отримання прибутку на довгостроковому періоді; підвищення ефективності використання власного капіталу; підвищення частки власні кошти у загальній величині оборотних засобів; при низькому коефіцієнт фінансової стійкості - зниження запасів і витрат (реалізація невикористовуваного та застарілого обладнання, матеріалів); зниження величини кредиторської - заборгованості; використання - можливості – отримання пільгових кредитів, за федеральними та регіональними галузевими та комплексними програм розвитку; удосконалення податкового планування; підвищення ефективності контролю над витратами з метою їхнього зниження [5,с.68].

Маркетингова стратегія – це набір правил, якими керуються економічні агенти щодо суб'єктного складу та напрямів розвитку інфраструктури ринку, при прийнятті рішень щодо визначення номенклатури кінцевих товарів та послуг.

Виробнича стратегія – це набір правил, якими промислові підприємства при прийнятті керуються при прийнятті рішень по придбанню та використанню факторів виробництва в процесі виробництва та реалізації продукції.

Виробнича стратегія при високому коефіцієнті виробничої стійкості передбачає підвищення незалежності від постачальників; підвищення рівня оновлення основних фондів; впровадження нового обладнання та сучасних технологічних процесів; збір та аналіз інформації про потенційних споживачів продукції; розширення асортименту продукції відповідно до вимог ринку і т.д.

Інноваційна стратегія – це набір правил, якими керуються промислові підприємства при прийнятті рішень щодо реалізації процесних та продуктових інновацій [17,с.85].

Інноваційна стратегія при високому коефіцієнті інноваційної стійкості включає вдосконалення раніше освоєних продуктів та технології; створення, освоєння та використання нових продуктів та процесів; підвищення якісного рівня техніко-технологічної бази виробництва; підвищення якісного рівня

НДДКР; реалізація конкурентних переваг інноваційного продукту на внутрішньому та зовнішньому ринках, при низькому коефіцієнті інноваційної стійкості - підвищення ефективності використання кадрового та інформаційного потенціалу; вдосконалення організації та управління інноваційною діяльністю; націоналізацію ресурсної бази; активізацію співвідношення «витрати/результат».

Отже, стратегічне управління підприємством має певні специфічні особливості, які пов'язані із тим, що всі управлінські рішення повинні прийматися, орієнтуючись на потреби ринку, які можуть миттєво змінитися. Тобто стратегія і тактика управління сучасним підприємством принципово залежить від певної ситуації, на яку господарюючий суб'єкт не завжди може вплинути

1.2. Значення стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства

Формування та збереження конкурентних переваг підприємства індустрії туризму вимагають цілеспрямованого використання всіх резервів їхнього ефективного розвитку. Забезпечення конкурентоспроможності – це динамічний процес, орієнтований на довгострокову перспективу. Основною метою управління конкурентоспроможністю підприємства індустрії туризму є формування стійких конкурентних переваг, що дозволяють покращувати конкурентне становище підприємства на ринку в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища, з одного боку, та отримання високих фінансових результатів діяльності, з іншого [11,с.94].

Для реалізації цієї мети необхідне правильне бачення стану підприємства у конкурентному середовищі (зовнішню систему по відношенню до підприємства), а також вибір конкурентної стратегії підприємства та вибір методів та інструментів її реалізації на основі списку конкурентних переваг підприємства, наявних та формованих.

На жаль, в Україні теорія і практика стратегічного управління й досі не знайшли широкого розповсюдження.

Якщо говорити про особливості підприємств сфери туризму, то опитування представників туристичного бізнесу України показало, що багато керівників не вбачають потреби, необхідності у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку. Хоча саме стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання туристичного підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін у цьому середовищі. Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку туристичного підприємства, можливості розпізнання впливу його зовнішнього оточення й адекватної реакції на нього, а також здатності адаптуватися чи навіть активно впливати на це середовище, на жаль, робить українські підприємства безпомічними сьогодні і безперспективними на майбутнє.

Проблема запровадження системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах туризму полягає також і в тому, що єдиного стандартного рецепту організації оптимального управління підприємством у довгостроковому періоді не існує, і тому треба постійно обирати той тип управління, який є найбільш адекватним для певного типу підприємств, і для вирішення певного виду проблем. Тобто стратегічне управління не можна звести до уніфікованих рутинних схем і одноразових процедур (хоча існують і певні загальні правила та рекомендації щодо стратегічного аналізу, вироблення, вибору і реалізації стратегії), а треба до його запровадження на підприємстві підходити творчо і в індивідуальному порядку. А це, як і розроблення власне самої стратегії підприємства, пов'язане з великими зусиллями та витратами часу і ресурсів. При цьому слід також урахувати, що в умовах високої нестабільності середовища ринкової економіки і, відтак, відсутності повної інформації про тенденції розвитку галузі і ринку, про

конкурентів, про нові технології тощо, стає практично неможливим уникнути помилок у стратегічному виборі, що також негативно впливає на бажання та ініціативу запровадження і застосування стратегічного управління на вітчизняних підприємствах у сучасний період.

При формуванні конкурентної стратегії підприємства індустрії туризму необхідно враховувати особливості туристських послуг та функціонування туристських підприємств, основними з яких є:

1. Невіддільність джерела та об'єкта надання туристської послуги. Споживач одночасно бере участь у наданні послуги, та сприймає цю послугу як результат діяльності виконавця. Відповідно, важливою частиною конкурентоспроможності підприємства у сфері туризму стає стан людських ресурсів.

2. Туристська послуга, як правило, не зберігається. Крім того, її неможливо продемонструвати попередньо у матеріальній формі, тобто вона невловима.

3. На процес споживання туристичної послуги великий вплив мають тимчасові та просторові фактори [2, с. 275]. Для отримання послуги клієнт повинен бути переміщений, і безпосереднє споживання послуги відбувається у відсутності її продавця. Крім того, туристські підприємства дуже залежні від фактору сезонності.

4. Непостійність якості, пов'язана з широкою участю персоналу у трудомісткому виробничому процесі. Туристські послуги, як правило, не підлягають сертифікації, немає загальноприйнятих стандартів оцінки якості туристської послуги, відсутні так звані марочні послуги, які могли б гарантувати певний рівень обслуговування [4,с.83].

5. Висока частка низькокваліфікованої та низькооплачуваної праці та викликана цим низька компетентність деяких працівників туристських підприємств.

З вищевикладених особливостей, можна стверджувати, що у промисловості туризму ключовими областями формування стійких конкурентних переваг є:

- 1) інноваційна активність;
- 2) сформована система управління якістю послуг;
- 3) гнучка, адаптивна та сильна організаційна культура підприємства;
- 4) нематеріальні активи (імідж та ділова репутація);
- 5) управління поведінкою споживачів.

Тому вибір стратегії та методів управління конкурентоспроможністю туристського підприємства має здійснюватися з урахуванням пріоритетності розвитку саме цих аспектів діяльності підприємства. Коректно обрана конкурентна стратегія туристського підприємства має ґрунтуватися на стратегічному аналізі його конкурентної позиції та основних резервів конкурентоспроможності. Результатом даного аналізу має стати розробка простого, доступного для розуміння покрокового механізму управління конкурентоспроможністю, спрямованого на підвищення гнучкості та адаптивності підприємства до зовнішнього середовища, за допомогою збереження та нарощування інформаційного та інноваційного потенціалу підприємства, підвищення якості послуг, посилення та підвищення ефективності організаційної культури, покращення іміджу та ділової репутації підприємства та розвитку інших параметрів конкурентоспроможності [25,с.94].

Основними завданнями підприємств індустрії туризму є підвищення лояльності споживачів, адаптація до умов зовнішнього середовища, зростання інноваційного потенціалу та підвищення якості послуг.

З цією метою туристське підприємство може використати цілу низку стратегічних альтернатив (у тому числі і класичних) залежно від поточного стану конкурентоспроможності та поставленої мети.

Вибір конкурентної стратегії залежить від того, які можливості має підприємство. Конкурентні стратегії, створені задля мінімізацію витрат,

підходять підприємствам, які надають стандартні послуги, які мають застаріле устаткування, котрим характерні висока частка низькокваліфікованої праці та відсутність перспективних розробок. Відповідно до них, як правило, спостерігається невисокий рівень заробітної плати та інших витрат, пов'язаних із процесом обслуговування. Зрозуміло, що основною перевагою даної стратегії є низька собівартість і, можливо, низька ціна послуг.

У галузі туризму стратегія мінімізації витрат застосовується на популярних напрямках великими туроператорами, які мають розгалужену агентську мережу та гарний досвід роботи та можуть собі дозволити забезпечувати великі обсяги продажів турів на постійній основі. Крім того, використання даної стратегії вимагає від туроператора укладання високоризикових угод з постачальниками туристичних послуг (організація власних чартерних рейсів, попереднє бронювання великої кількості місць у готелях тощо) того, щоб мати можливість зниження собівартості туристичної продукції, що вимагає від туроператора наявності певних фінансових та ринкових можливостей [6, с. 178].

Проте, частка великих фірм серед підприємств індустрії туризму досить невисока. Ця стратегія має низку істотних недоліків. Як правило, вона не відрізняється гнучкістю, рідко відповідає реальним потребам туристичного ринку. Її застосування досить ризиковане в сучасних умовах, коли різних економічних, політичних причин чи проблем безпеки закриваються цілі туристичні напрямки.

Здешевлення турів поступово призводить до повної зміни складу потенційних клієнтів туроператора і не веде до зростання кількості продаваних турів. Крім того, дана стратегія часто негативно позначається на якості обслуговування. У разі її застосування досить складно персоналізувати послугу. Поява на ринку подібної послуги за нижчою ціною змушує здійснювати додаткове зниження, що зменшує дохід і прибуток. Відповідно,

дана група стратегій може застосовуватися порівняно невеликою кількістю туристських підприємств і лише у короткостроковій перспективі.

У цій групі стратегій найбільший інтерес становлять стратегії конкуренції. Застосовуючи цей тип стратегій, компанія, одночасно з реалізацією конкурентних стратегій, реалізовує стратегії, орієнтовані на співробітництво [7, с. 133]. Як правило, це відбувається в галузі досліджень та розробок, коли необхідно розділити витрати на виробництво інновації. У процесі співробітництва підприємства-конкуренти отримують більше легкий та дешевий доступ до нових технологій та/або ринків. Найчастіше, після застосування цієї стратегії колишні конкуренти стають партнерами і навіть клієнтами компанії [8, с. 110]. У туристському бізнесі логічним продовженням такого співробітництва часто стає розвиток франчайзингової мережі. Для цього необхідно створення сильного впізнаваного бренду туристського підприємства, засноване на чіткому позиціонуванні, розвиток різних напрямків продажу турів, можливо диверсифікація бізнесу.

Стратегії диференціації застосовуються тими туроператорами, які мають великий досвід на регіональному туристському ринку і є невеликими за розміром. В основі даного типу стратегій лежить вибір унікального туристичного спрямування або цільового клієнта. Наприклад, туроператор може пропонувати тури для студентів або круїзи річками свого регіону. Плюсом даного типу стратегій є те, що вони не вимагають дорогих вкладень і досить швидко призводять до «пізнання» підприємства як спеціаліста з даного напрямку. Істотним мінусом даних стратегій є залежність туроператора від попиту на цей тип туристських послуг.

Стратегії концентрації полягають у фокусуванні маркетингових зусиль на якомусь сегменті споживачів залежно від різних ознак. Вони оптимально підходять для туроператорів, які обмежені у фінансових засобах, не мають великого досвіду чи ринкових можливостей, невеликих за розміром. Застосовуючи цю стратегію, туроператор не витрачає значних коштів та зусиль на маркетинг та рекламу (оскільки робота ведеться з одним сегментом

споживачів). Крім того, застосування даної стратегії забезпечує достатньо високу лояльність споживачів. Проте, як і попередній тип стратегії, несе ризики значної залежності туроператора від змін попиту. Цей тип поведінки над ринком також досить легко копіюється.

Досить перспективними є стратегії, створені задля формування позитивного і унікального іміджу підприємства сфери послуг. Наявність позитивного іміджу організації стимулює потенційного клієнта до вибору саме цієї організації проти конкурентами. Дані опитувань споживачів послуг показують [5, с. 18], що у більш ніж 60% випадків одним із вирішальних факторів при прийнятті рішення про купівлю послуг конкретної фірми є її стійкий позитивний імідж. Застосування даної стратегії дозволяє підприємству індустрії туризму отримати низку конкурентних переваг, серед яких:

- підвищення ринкової затребуваності пропонованих послуг за рахунок зростання популярності та привабливості послуги, збільшення ринкової частки;
- зниження витрат на маркетинг та рекламу;
- підвищення рівня та сили організаційної культури підприємства, зростання згуртованості колективу та ефективності командної роботи за рахунок підвищення лояльності персоналу, почуття гордості за власну компанію;
- покращення конкурентної позиції підприємства [30,с.94].

Однак ці стратегії часто є високовитратними. Крім того, вони не захищені від застосування «чорного піару» та вимагають значних зусиль щодо забезпечення якості послуг та обслуговування клієнтів.

Стратегії конкуренції з урахуванням інновацій передбачають отримання конкурентних переваг з допомогою надання нового виду послуг, зміни процесу обслуговування, освоєння нової ринкової ніші. Для подолання таких переваг конкурентам необхідні тимчасові та фінансові витрати, що дає підприємству стійку конкурентну перевагу в деякому часовому інтервалі.

В основі цього типу стратегій лежить створення задоволення існуючих усвідомлених чи неусвідомлених потреб клієнтів новим способом. Дані стратегії, з одного боку, характеризуються дуже високим рівнем ризику, але, з іншого боку, дозволяють підприємству отримувати досить високий рівень прибутковості.

Вони є досить складними для застосування. Вимагають розвитку функції управління ризиками, стабільність поточних виробничих процесів. За їх впровадженні необхідно узгоджувати інтереси стратегічного, фінансового, науково-технічного, маркетингового та виробничого менеджменту.

До основних типів інноваційних стратегій належать такі [2, с. 118]:

- Інноваційна наступальна стратегія. Потребує досліджень високого рівня застосування нових технологій. Відрізняється високим ступенем ризику та високою віддачею. Необхідний персонал дуже високої кваліфікації, гнучкість та готовність до змін. Як правило, реалізується великими туроператорами, але може бути застосована і невеликою туристичною фірмою за умови фокусування на одному-двох напрямках.
- Захисна (оборонна) стратегія. Застосовується за наявності завойованої частки ринку, що характеризується невисоким рівнем ризику, вимагає достатньо високого рівня розробки. Зазвичай, акцент робиться на якість наданих послуг, щодо низькі витрати виробництва. Стратегія застосовується у поєднанні з маркетинговими стратегіями.
- Проміжна стратегія. Заснована на використанні слабких сторін конкурентів за умов відсутності прямої конфронтації. Використовується невеликими підприємствами, що заповнюють прогалини у спеціалізації конкурентів. Як правило, дана стратегія полягає у внесенні змін до вже наявних видів послуг. Наприклад, запровадження додаткових екскурсій на вже відомих туристичних маршрутах.

- Поглинаюча стратегія. Передбачає використання вже наявних інноваційних розробок у тих галузях, де вони не використовуються розробником або на додаток до власних інноваційних розробок. Може застосовуватися разом із стратегією співконкуренції.
- Імітаційна стратегія полягає в модернізації та вдосконаленні нововведень інших підприємств. Досить часто підприємства, які використовують цю стратегію, стають лідерами на ринку та отримують досить високу прибуток, оминаючи навіть автора інновації.
- Стратегія створення абсолютно нового ринку та/або реалізації абсолютно нового продукту. Дані стратегії досить складно застосовувати у промисловості туризму. Проте за умови створення абсолютно нового туру (виду туризму). Застосування такої стратегії може бути досить ефективним.

Основними напрямками розвитку при виборі інноваційної стратегії туристської фірми мають стати створення гнучких віртуальних організаційних форм, використання нових технологій обробки та передачі, впровадження систем оцінки конкурентоспроможності туристських напрямів. На практиці перераховані вище типи стратегій досить часто поєднуються між собою. Важливе значення має визначення пропорцій, дозволяють розподіляти ресурси реалізації тієї чи іншої стратегії. Таким чином, найбільш ефективні стратегії у галузі туризму спираються на специфікацію і персоналізацію послуг, інноваційний розвиток, високий імідж підприємства, високу якість послуг. Формування конкурентних переваг відбувається у загальній системі управління конкурентоспроможністю підприємства, що зачіпає весь цикл діяльності [30,с.88].

Велике значення в таких умовах набуває здатність підприємства до адаптації в динамічно мінливому зовнішньому середовищі та вміння гнучко реагувати на зміни, що відбуваються. Для забезпечення гнучкості та адаптивності стратегії підприємства індустрії туризму повинні сприяти: можливості сталого розвитку асортименту послуг; оперативному реагуванню

на запити споживачів; можливості пристосовуватись до потреб ринку за рахунок зниження собівартості на основі застосування інновацій; розвитку інтелектуального потенціалу та кваліфікації персоналу, формуванню високої та сильної організаційної культури.

Одним з основних елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства є методи та інструменти управлінського впливу на конкурентоспроможність підприємства. Головним завданням керівництва підприємства є формування чіткого, простого у застосуванні та водночас гнучкого механізму застосування даних методів на підприємстві, у своєму роді, покрокового алгоритму дій.

1.3. Особливості стратегічного управління на туристичному підприємстві

В даний час туризм – це ціла галузь, що об'єднує ряд підприємств, що займаються організацією відпочинку туристів та надають споживачеві різноманітні послуги. З кожним роком туристична галузь дедалі активніше входить у світовий ринок. Однак цей процес стримується рядом факторів, у тому числі недоліками державної політики у галузі туризму, відставанням галузі від зарубіжних аналогів і т. д.

Можна припустити, що в умовах глобальної фінансової та економічної кризи створення та реалізація стратегії розвитку стають найважливішою умовою існування туристичної фірми.

Стратегічне управління, яке включає передбачення, планування, контроль та оцінку, передбачає також діяльність вищого керівництва організації з визначення кращих напрямів розвитку, що дають конкурентні переваги та за коштами реалізації поставлених цілей через відповідні стратегії шляхом змін у організації. Ідеологія стратегічного управління базується на припущенні неможливості з достатнім ступенем точності

прогнозувати довгострокові тенденції, таким чином, стратегічне управління визначається як технологія управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності у часі [21,с.92].

Особливості галузі туризму, що спеціалізується на наданні певного комплексу послуг споживачам, вносять додаткову складність у сферу стратегічного планування та управління. Управління туристською фірмою специфічне і відрізняється від діяльності інших галузей, хоча на перший погляд може здатися, що менеджмент туристського підприємства спирається на ту ж базу, що і менеджмент будь-якого підприємства.

Завдання менеджменту туризму полягає не тільки в тому, щоб виявити загальні тенденції та закономірності його розвитку, а й у тому, щоб знайти його специфічні особливості. Особливості туристської галузі впливають із специфічних властивостей послуг, що надаються туристськими підприємствами та організаціями.

Визначимо специфіку туристських послуг та її вплив на менеджмент туристської організації. Відповідно до цього слід визначити, як глибоко і в якому напрямку має розвиватися управлінський інструментарій, щоб правильно вирішити ті специфічні проблеми, які властиві туристським організаціям.

Перша особливість туризму полягає у великій глибині його проникнення та складності взаємозв'язків між його складовими елементами. Більшість туристських підприємств – невеликих розмірів. Великі туристські підприємства створюються лише в густонаселених районах, вони типові для туристичної промисловості. В останній багато туристських підприємств та організацій, які, так чи інакше, повинні вписуватися в одиницю регіональну систему управління, де переслідується мета забезпечення тривалої дієздатності та конкурентоспроможності на ринку [18, с. 18]

Другу особливість туризму як об'єкта управління можна у вигляді важко вимірних цілей. Для менеджменту приватних туристських

підприємств, які у своїй діяльності орієнтуються на отримання прибутку, характерні чіткі та вимірні цілі – накопичення цінностей, рух готівки.

Існує така логічна послідовність дій під час стратегічного планування в туристичному бізнесі:

1) економічна стратегія дає змогу об'єднувати всі аспекти дій бізнесу, мати комплексний, системний і критеріальний характер, що дає можливість використовувати всі наявні ресурси і потенціал туристичного підприємства, щоб гармонізувати процес його розвитку;

2) стратегія передбачає проектування бізнес моделі, яка є відображенням реалізованої стратегії і дає змогу підприємству досягти встановлених цілей;

3) тактика є напрямом дій у межах, встановлених бізнес-моделлю, і визначає, яка частина доданої вартості створюється туристичним підприємством.

Розвиток звичайних засобів розміщення в світовій туристичній галузі останніми роками привів до насичення ринку традиційними туристичними послугами. В результаті виникла необхідність пошуку нових видів розміщення, які потребують менших капітальних витрат і повніше враховують потреби різних сегментів споживачів, забезпечуючи при цьому успішний продаж і завантаження номерного фонду.

Слід зауважити, що незмінно успішних підприємств, або галузей не існує. Проте, певні стратегічні кроки, які призвели до нових траєкторій потужного зростання прибутку, є досить схожі між собою. Якщо розглядати діяльність саме туристичних підприємств, то на наш погляд, найбільш дієвими у даний час є стратегії диференціації туристичних товарів та послуг. Ми виходимо з того, що на українському туристичному ринку працюють декілька десятків потужних туристичних операторів, які створюють практично весь туристичний продукт та диктують правила гри на ринку. Звертаємо увагу, що офіційно зареєстрованих туроператорів значно більше.

Наприклад, у 2018 році в Україні функціонувало 500 таких підприємств [4, с. 5].

Однак, лідерів ринку значно менше. Всі інші туристичні підприємства, яких в Україні, за даними Державної служби статистики України, нараховується 1228 підприємств – туристичних агентів, лише реалізують туристичний продукт, створений туроператорами – лідерами ринку [4, с. 5].

А це означає, що використовувати стратегію зниження витрат основній кількості туристичних підприємств досить складно.

Стратегія диференціації є актуальною для впровадження у діяльність туристичних підприємств. Стратегія диференціації продукту полягає в пропозиції такого продукту, що відрізняється від продуктів конкурентів і сприймається у межах галузі як щось унікальне завдяки диференціації його характеристик. Диференціація продуктів дозволяє підприємству задовольняти потреби специфічних груп споживачів і завдяки цьому ухилятися від цінової конкуренції з більш сильними конкурентами. Диференціація туристичного продукту може здійснюватись за фізичними атрибутами, рівнем обслуговування, рівнем кваліфікації персоналу, місцем розташування підприємства або за його іміджем.

Розглянемо найбільш використовувані у туризмі види диференціації. Продуктова диференціація – характеристика та/або дизайн продукту краще, ніж у конкурентів. Прикладами такого типу диференціації можуть бути окремі елементи туристичного продукту, які є більш якісними, цікавими, ніж у конкурентів – розміщення в готелях, що розташовані на першій лінії, розміщення у відреставрованих готелях, які вирізняються значним історичним минулим, використання нових екологічних видів транспорту на маршруті тощо.

Диференціація за місцем розташування. В туристичній сфері найбільш значущою конкурентною перевагою може виявитись місцезнаходження підприємства. Туристичні фірми, які розташовані в популярних громадських місцях, у центрі міст, мають вищу конкурентоспроможність у порівнянні з фірмами, що знаходяться на околицях міст або в незручних із точки зору транспортного сполучення місць.

Сервісна диференціація – це пропонування додаткових послуг, що супроводжують туристичний продукт, в яких споживач так чи інакше потребує до купівлі туристичного продукту, або після. Це може бути навчання й консультування, швидкість та надійність доставки, налаштування, сервісне обслуговування.

Для успішної сервісної диференціації супутні послуги повинні бути або безоплатними, або більш дешевими, чим пропонуються на ринку, або перевищувати за своїм рівнем послуги конкурентів.

Перевагами стратегії диференціації продукту є:

- додаткове зростання обсягів реалізації туристичних послуг та отримання прибутку за рахунок завоювання уподобань споживачів на основі підвищення якості послуг. Впровадження прогресивних технологій обслуговування туристів, більш широкого вибору послуг тощо;

- створення жорсткого вхідного бар'єру на ринок для інших підприємств завдяки сформованим конкурентним перевагам;

- витіснення продуктів-замінників шляхом встановлення власної торгової марки;

- створення іміджу надійного партнера, що піклується про задоволення специфічних потреб клієнтів [5, с. 72].

Однак, необхідно розуміти, що обираючи дану стратегію, підприємство понесе значні витрати на інформування споживачів про нові характеристики туристичних послуг. Тому, в даному випадку, може відбутись підвищення ціни на туристичний продукт. Однак, у разі надмірного підвищення ціни, клієнти можуть втратити відчуття ефекту диференціації продукту.

У туризмі стратегію диференціації продукту можуть застосовувати як турагенти, так і туроператори за таких умов: конкуренція відбувається переважно в неціновій сфері; цієї стратегії дотримується небагато підприємств у галузі; наявність на підприємстві висококваліфікованих фахівців із маркетингу, що досліджують весь ринок туристичних послуг; попит споживачів на послуги є різноманітний за структурою, при цьому вони

цінують відмінні характеристики послуг різних туристичних підприємств. Ще одним сучасним напрямом стратегічного управління є застосування стратегії блакитних океанів.

За думкою авторів цієї ідеї У Чан Кім та Рене Моборна сутність стратегії блакитних океанів полягає в здійсненні кроків зі створення продуктів і послуг, що відкривають і завойовують нові ринкові простори, зумовлюючи зростання попиту. Наріжним каменем стратегії є новація цінності. Замість того, щоб зосереджувати зусилля на боротьбі з конкурентами, підприємству слід відкривати нові, не охоплені конкуренцією простори ринку за рахунок високої цінності для покупців [6].

Новація цінності наголошує однаково як на цінності, так і на новації. Цінність без новацій зводиться до створення цінності у дедалі вагоміших масштабах – це підвищує цінність, але не дає змоги виділитись з-поміж конкурентів. Новації без цінності зумовлюють захоплення технологіями, ринкове першопрохідництво, однак усе це, часто опиняється за межами того, що покупці ладні прийняти і за що ладні платити. Новацію цінності можна досягти лише тоді, коли поєднується новація з практичністю, ціною й витратами [6,с.84].

Туристичні підприємства, безперечно, також можуть робити спроби створювати блакитні океани. Тим більше, що відомим вдалим прикладом використання такої стратегії є підприємство сфери дозвілля та розваг – Cirque du Soleil, яке замість того, щоб керуватись традиційною логікою й боротися з конкурентами, запропонувало циркові веселоці й розваги плюс інтелектуальну глибину та театральний артистизм в одному продукті. Це зумовило появу нової концепції ринку, яка усунула компроміс «цінність – витрати» і створила блакитний океан ринкового простору.

Отже, з метою активізації та розширення туристичних послуг підприємства зобов'язані мати ефективну стратегію розвитку як засіб для досягнення поставлених цілей. Ця стратегія повинна опиратися на сприятливі внутрішні і зовнішні можливості і мінімізувати ймовірні загрози його

успішній діяльності. Стратегія розвитку туристичного підприємства є комплексом його довгострокових дій, реалізація яких спрямована на досягнення поставлених стратегічних цілей, є невід'ємною складовою його ефективного функціонування і забезпечує оптимізацію роботи, послідовність досягнення необхідних цілей та мінімізацію втрат при несприятливій кон'юнктурі ринку. Єдиної стратегії для успішного функціонування підприємства не існує. Досвід та практика ведення бізнесу показують, що високі показники діяльності підприємства можливі за умови поєднання різних стратегічних підходів. Підприємство, використовуючи знання та накопичений досвід, залучаючи до роботи досвідчених менеджерів, повинно розглянути велику кількість стратегічних підходів, які існують, і залежно від конкретних умов діяльності самостійно визначитися з конкретною та необхідною стратегією.

Отже, можна стверджувати, що необхідність застосування стратегічного управління для підприємств сфери туризму не викликає сумніву. В сучасних умовах господарювання для туристичних підприємств вкрай важливим є: необхідність реакції на зміни зовнішнього середовища, необхідність підтримки конкурентних переваг або їх створення, посилення конкуренції, інтернаціоналізація бізнесу, посилення інноваційних процесів, створення та швидке освоєння підприємствами нових ідей. Існують багато типів стратегій, що можуть використовуватись туристичними підприємствами. Але немає єдиної чітко визначеної схеми обґрунтування стратегічного вибору. Саме це і може бути перспективою для подальших досліджень у цьому напрямі.

Висновок до розділу 1

Стратегічне управління можна визначити як динамічну сукупність п'яти взаємозалежних управлінських процесів. Ці процеси логічно впливають одне на одного. Однак існує стійка зворотний і відповідно зворотний вплив кожного процесу на інші і всю їх сукупність.

Процес стратегічного управління починається з визначення керівництвом стану підприємства на даний момент щодо його місії, цілей та стратегій. Керівники вивчають зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства та ідентифікують фактори, які можуть вимагати зміни. Події всередині та поза підприємства можуть зазначити необхідність уточнення місії чи цілей, чи формування нової стратегії на корпоративному, діловому чи функціональному рівні.

Стратегія є основою успішного розвитку підприємства. Розробка стратегії – це пошук нових шляхів досягнень стратегічних цілей, реалізації ключових цінностей підприємства найефективнішим чином. Стратегія визначає його майбутній стан і лише нестандартна, творча стратегія дозволяє досягти лідерства над ринком.

Стратегічне управління на міжнародному туристичному ринку доречно розглядати як динамічну сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, таких як: а) визначення її мети і цілей з урахуванням сучасних тенденцій на ринку; б) аналіз середовища туристичної фірми; в) формування портфелю стратегій та їх вибір; г) реалізація стратегії туристичного підприємства; д) оцінка, контроль, корекція названої стратегії.

Важливу роль у покращенні стратегічних позицій підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг здатна відіграти кластерна модель ведення бізнесу, використання якої оптимізує входження України до когорти туристичних країн світу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ «ЕЛІТА ТУР»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Еліта Тур»

ТОВ «Еліта Тур» знаходиться за адресою: м.Київ, м. Політехнічний інститут, вул. Борщагівська, 2 оф. 112

ТОВ «Еліта Тур» є туристичним оператором.

Ліцензія на туристичні послуги: АА841430

Місія компанії ТОВ «Еліта Тур» – зробити якісний відпочинок доступним всім категоріям туристів.

Підприємство ТОВ «Еліта Тур» є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в банківських установах, печатку із своїм найменуванням, штампи, фірмові бланки та інші реквізити. Діє туристична фірма на засадах госпрозрахунку, укладає угоди з зацікавленими підприємствами, установами, організаціями та громадянами, створює свої відділення, філії, представництва та інші відокремлені підрозділи. Підприємство відповідає по своїх зобов'язаннях всім належним йому майном, на яке відповідно до чинного законодавства може бути звернено стягнення. Підприємство не відповідає по зобов'язаннях держави та замовника. Держава та замовник не несуть відповідальності по зобов'язаннях підприємства.

Майно підприємства, яке складають основні та оборотні фонди та інші матеріальні і нематеріальні цінності та фінансові ресурси, вартість яких є в самостійному балансі підприємства, створюється за рахунок Статутного фонду. Статутний фонд формується на основі внесків засновника у вигляді внесення ним коштів та майна, що належить йому на підставі власності, за рахунок прибутків від статутної діяльності, а також за рахунок інших джерел, не заборонених діючим законодавством України. Розмір Статутного фонду становить 50 000 тисяч гривень.

ТОВ «Еліта Тур» докладає всіх зусиль, щоб постійно збільшувати зайняту компанією частку ринку і при цьому забезпечувати найвищу якість послуг. У компанії робиться все можливе, щоб надавати партнерам найкращий сервіс та підтримку.

Компанія ТОВ «Еліта Тур» не вважає, що її бізнес зводиться лише до продажу туристичних послуг. Зайнявши певну нішу у вітчизняній туріндустрії, компанія ТОВ «Еліта Тур» упевнена у цьому, що зможе сприяти подальшому формуванню цивілізованого туристського ринку України.

Компанія ТОВ «Еліта Тур» була створена 08.04.2004 року, і в перші ж роки свого динамічного розвитку змогла заробити велику популярність, увійшовши до списку лідерів ринку на основних для України напрямках – турецькому, таїландському, іспанському та грецькому.

На сьогоднішній день компанія не відправляє туристів авіарейсами з території України. До початку військових дій ТОВ «Еліта Тур» організовує тури до Андорри, Бахрейну, Болгарії, В'єтнаму, Греції, Домініканської Республіки, Ізраїлю, Індії, Індонезії, Йорданії, Іспанії, Італії, Мексики, Марокко, ОАЕ, Таїланду, Тунісу, Туреччини, Хорватії, Кіпр, Мальдіви та Шрі-Ланку. У велику польотну програму ТОВ «Еліта Тур» входять авіарейси з вильотом з усіх аеропортів України.

Сфери діяльності, що здійснюються підприємством:

- турагентська діяльність;
- тур операторська діяльності;
- продаж залізничних та авіа квитків;
- продаж туристично-екскурсійних послуг;
- редакційно – видавнича та рекламно – інформаційна діяльність;
- інша діяльність, не заборонена законодавством.

Цільовою аудиторією для ТОВ «Еліта Тур» є такі сегменти споживачів:

- сімейні пари, які обирають комфортний тур;
- самотні люди, які бажають або знайти нові знайомства, або спокійно провести час;

- батьки, які бажають організувати дозвілля, канікули для своїх дітей;
- молодята;
- діти;
- корпоративні клієнти, що подорожують до компанії співробітників.

ТОВ «Еліта Тур» бере активну участь у виставках, семінарах, які є незамінними для представлення нових програм і напрямків турів, а також для залучення більшої кількості відвідувачів - потенційних туристів. Також планується в майбутньому брати участь у столичних та регіональних виставках. У планах фірми є розміщення реклами в мережі Інтернет, адже в мережі можна, стежачи за станом ринку, мати можливість постійно вносити інформацію про нові програми, коректувати минулі пропозиції, виходячи зі сформованої кон'юктури.

2.2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Розглянемо детальніше організаційну структуру підприємства ТОВ «Еліта Тур», рис.2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства ТОВ «Еліта Тур»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Організаційна структура аналізованого підприємства є лінійно-функціональною. В структуру управління покладено принцип єдиноначальності, який передбачає надання керівнику широких прав і повноважень для виконання його функцій. Директор одноосібно приймає

рішення з управління та несе персональну відповідальність за діяльність колективу.

Лінійно-функціональна структура організація управління будується на розподілі прямих посадових обов'язків таким чином, щоб кожен працівник був максимально націлений на виконання завдань, що стоять перед фірмою. Перевагами організаційної структури підприємства можна назвати відповідність обсягу виконуваних управлінських робіт числу їх виконавців, відсутність паралелізму і дублювання функцій, , тобто числа виконавців, що виходять на одного керівника або координатора їх діяльності, ступінь оперативності, гнучкості та ефективності управління.

Основні функції персоналу внесені до посадових інструкцій. Кожен працівник підприємства проходить інструктаж та підписує інструкцію. Проаналізуємо розподіл функції між персоналом, табл.2.1.

Таблиця 2.1

**Аналіз розподілу функцій управління всередині підприємства
ТОВ «Еліга Тур»**

| № | Назва посадової особи | Основні функції, посадової особи, підрозділу | Кількість працівників в відділу |
|---|-----------------------|---|---------------------------------|
| 1 | Директор | <p>Визначає, формулює, планує, здійснює і координує всі види діяльності підприємства.</p> <p>Визначає напрями розвитку підприємства у формуванні цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності.</p> <p>Організує роботу і ефективну взаємодію виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємства, направляє їх діяльність на досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва та продукції.</p> <p>Забезпечує відповідність продукції кращим світовим зразкам з метою задоволення потреб замовників і споживачів у відповідних видах продукції, підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва і якості продукції на основі широкого запровадження нової техніки і прогресивної технології, організації праці, виробництва і управління, удосконалення господарського механізму.</p> | 1 |

| | | | |
|---|---------------------|---|---|
| | | <p>Направляє діяльність персоналу на досягнення високих економічних та фінансових результатів.</p> <p>Забезпечує виконання підприємством програми оновлення продукції, планів капітального будівництва, обов'язків перед державним бюджетом, постачальниками, замовниками і банками.</p> <p>Організує виробничо-господарську діяльність підприємства на основі застосування методів обґрунтованого планування, нормативних матеріалів, фінансових і трудових витрат, широкого розповсюдження передового досвіду, а також максимальної мобілізації резервів виробництва шляхом досягнення високих техніко-економічних показників, підвищення технічного рівня і якості продукції, раціонального і економного витрачання всіх видів ресурсів.</p> | |
| 2 | Менеджери з туризму | <p>Збирає, вивчає і аналізує вимоги та побажання клієнтів до туристичних послуг.</p> <p>Здійснює пошук найбільш вигідних по вартості, строкам і якості послуг, які надаються туроператорами, які надають послуги по розміщенню і екскурсійному обслуговуванню туристів.</p> <p>Встановлює контакти з готелями, санаторіями і організаціями, які надають екскурсійні і транспортні послуги по перевезенню пасажирів; погоджує з ними основні умови договору на надання послуг і забезпечує заключення такого договору.</p> <p>Приймає участь у встановленні вартості туристичного пакету, який залежить від вартості послуг, включених в перелік тура і власних витрат.</p> <p>Забезпечує клієнта необхідною усною і письмовою інформацією, а також консулює клієнтів про:</p> <ul style="list-style-type: none"> - правила в'їзду в країну та перебування в ній; - порядок і терміни оформлення віз; - валютний і митний контроль; - пам'ятки історії та культури; - транспортне, візове, екскурсійне обслуговування; - розміщення і харчування туристів; - маршрути подорожей і програми перебування; - дату і час початку і закінчення подорожі; - порядок зустрічі, проведів і супровід туристів; - міру забезпечення безпеки під час подорожі. <p>Формує списки туристів і складає графіки заїзду в санаторії, готелі, вілли.</p> <p>Подає та отримує необхідні довідки та документи, в тому числі закордонні паспорти туристів для оформлення віз.</p> | 4 |

Продовження табл.2.1

| | | | |
|---|-------------|--|---|
| 3 | Бухгалтер | безперервне ведення бухгалтерського обліку; організація бухгалтерського обліку відповідно до законодавства та установчих документів, забезпечення дотримання встановлених єдиних методологічних принципів бухгалтерського обліку; дотримання правил документообігу та технології обробки облікової інформації; контроль над дотриманням порядку оформлення первинних документів; систематизація інформації; забезпечення достовірності даних, проведення інвентаризації; складання і подання податкової, статистичної та інших форм звітності. | 1 |
| 4 | Екскурсовод | Виконує роботи, пов'язані з наданням екскурсійних послуг в межах внутрішнього, масового та оздоровчо-спортивного туризму під час обслуговування вітчизняних туристів в Україні. Діє відповідно до законодавства України про туризм та інших нормативних актів органів виконавчої влади в цій галузі. Є представником суб'єкта туристичної діяльності і виступає від його імені, здійснюючи покладені обов'язки щодо екскурсійної діяльності. Проводить екскурсії, які мають загальноінформаційний напрям. Складає відповідну звітність. | 2 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Проведемо аналіз руху робочої сили підприємства наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Рух робочої сили на підприємстві ТОВ «Еліта Тур» за 2020-2021 рр.

| Показник | 2020 | 2021 | Відхилення | |
|---|------|-------|---------------|-------|
| | | | абсолютне (±) | % |
| 1. Середньоспискова чисельність працівників, осіб | 10 | 8 | -2 | -20 |
| 2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року | 0 | 1 | -1 | 0 |
| 3. Вибуло працівників | 2 | 2 | 0 | 0 |
| у т. ч. з причин: | | | | |
| а) з власного бажання | 1 | 2 | 1 | 100 |
| б) звільнення за порушення трудової дисципліни | 0 | - | - | - |
| Коефіцієнт обігу прийому | 0,2 | 0,125 | -0,075 | -37,5 |
| Коефіцієнт обігу вибуття | 0,1 | 0,5 | 0,4 | - |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 0,1 | 0,5 | 0,4 | 400 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, проаналізувавши таблицю бачимо, що на аналізованому підприємстві кількість працівників до 2021 року зменшилась на 2 особи та склало 8 осіб. Зменшення персоналу пов'язане з кризовими явищами викликаними епідемією коронавірусу та зменшенням попиту на туристичні послуги.

Для оцінки внутрішнього стану підприємства доцільно дослідити розглянути вік персоналу та його освіту, у табл.2.3. та 2.4.

Таблиця 2.3

Віковий та статевий поділ персоналу ТОВ «Еліта Тур» на 2021 рік

| № | Віковий показник | Кількість працівників | Частка від загальної кількості, % | Поділ за статтю | |
|---|------------------|-----------------------|-----------------------------------|-----------------|-------|
| | | | | чоловіки | Жінки |
| 1 | 18-25 років | 2 | 25 | 1 | 1 |
| 2 | 26 – 35 років | 2 | 25 | 1 | 1 |
| 3 | 36 – 50 років | 4 | 50 | 1 | 3 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Відзначили, що на аналізованому підприємстві ТОВ «Еліта Тур» працює 5 жінок та 3 чоловіків. Детальніше віковий поділ розглянемо на рис. 2.2.

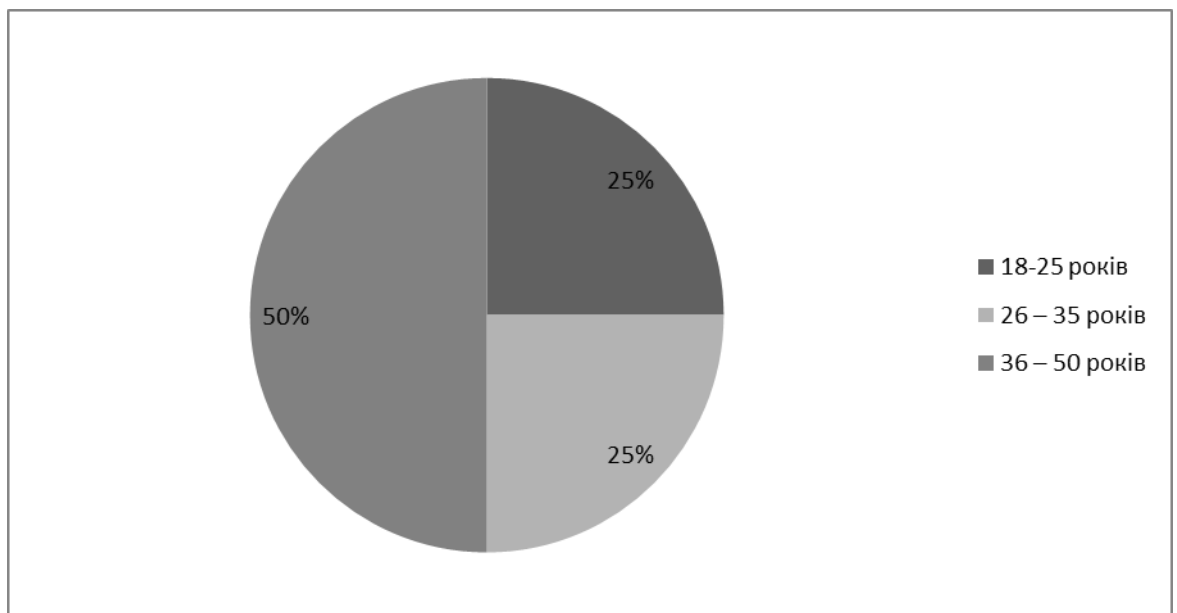


Рис.2.2. Поділ кадрового склад за віковим та статевим показником

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, на підприємстві ТОВ «Еліта Тур» працює 2 особи віком від 18 до 25 осіб, з них 1 жінка та 1 чоловік. Двоє працівників у віці 26-35 років, з них 1 жінка та 1 чоловік. Ще 4 особи старше 36 років, 1 чоловік та 3 жінки.

Проведемо дослідження рівня освіти у працівників туристичної фірми ТОВ «Еліта Тур» табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Освітній рівень працівників туристичної фірми ТОВ «Еліта Тур» на 2021 рік

| № | Працівники | Рівень освіти | | |
|---|---------------------|--------------------|---------------|-------------------------|
| | | Середня спеціальна | Вища бакалавр | Вища магістр/спеціаліст |
| 1 | Директор | - | - | 1 |
| 2 | Менеджери з туризму | - | 1 | 3 |
| 3 | Бухгалтер | - | - | 1 |
| 4 | Екскурсовод | 1 | - | 1 |
| 5 | Всього | 1 | 1 | 6 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, відповідно до табл.2.4 на аналізованому підприємстві ТОВ «Еліта Тур» майже всі працівники мають вищу освіту – 6 осіб. У 1 менеджера вища незакінчена освіта, а екскурсовод має середню спеціальну освіту. Розглянемо відсоткові значення в залежності від рівня освіти, рис.2.3.

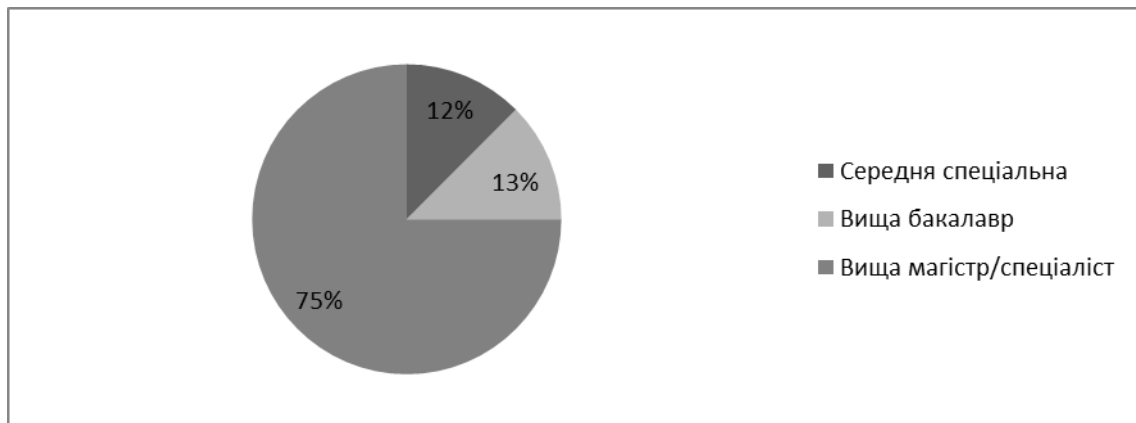


Рис. 2.3. Освітній рівень працівників туристичної фірми ТОВ «Еліта Тур»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, основний управлінський персонал має вищу освіту, що говорить про високу кваліфікацію кадрів.

Розглянемо стаж працівників на підприємстві ТОВ «Еліта Тур», табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Стаж працівників підприємства ТОВ «Еліта Тур» на 2021 рік

| № | Стаж | К-сть працюючих |
|---|-----------------|-----------------|
| 1 | 1 – 3 роки | 1 |
| 2 | 4 – 6 років | 3 |
| 3 | 6 – 10 років | 3 |
| 4 | Більше 10 років | 1 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Для детальної оцінки наведемо результати наочно на рис.2.4

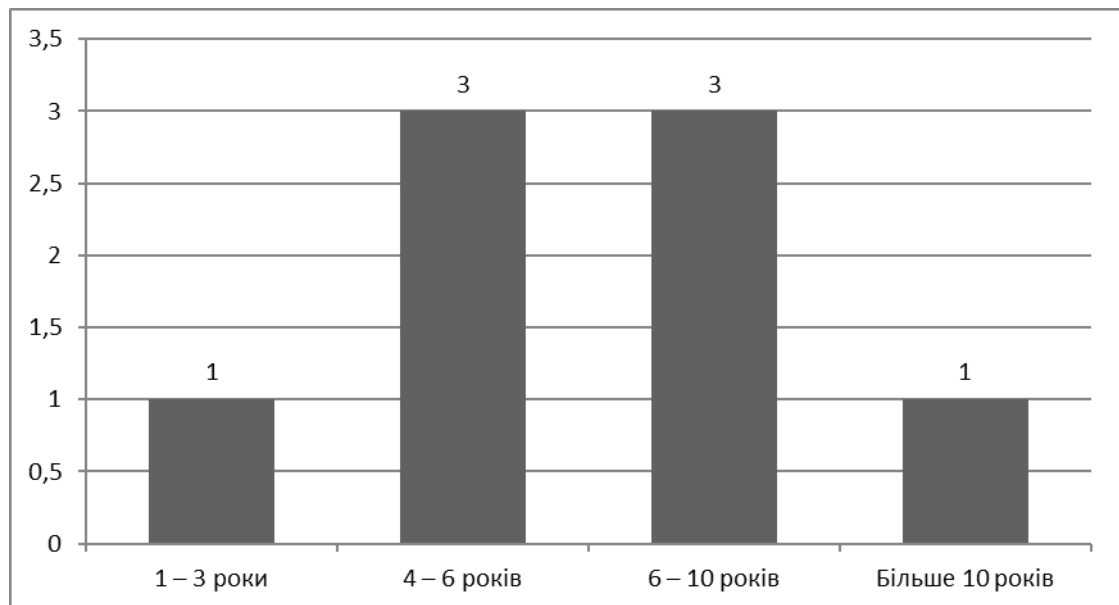


Рис.2.4. Стаж працівників підприємства ТОВ «Еліта Тур»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Графічно зображені показники стажу роботи на рис.2.4. дозволяє зробити висновок, що на ТОВ «Еліта Тур» більшість працівників працюють в туристичному бізнесі від 4 до 10 років – 6 осіб. По 1 особі які працюють з

мінімальним стажем. Керівник працює від дня реєстрацію туристичного підприємства.

Для визначення ефективності роботи підприємство доцільно розглянути якість її роботи, яка визначається у об'ємі реалізації турпослуг (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка основних показників обсягу наданих послуг
туристського підприємства ТОВ «Еліта Тур» на 2020-2021 рр**

| Показники | Роки | | Абсолютний приріст | Темп приросту, % |
|---|-------|-------|--------------------|------------------|
| | 2020 | 2021 | | |
| Кількість обслугованих туристів | 2182 | 2692 | 510 | 23,3 |
| у тому числі за видами: | | | | |
| туристів, які виїжджали за кордон | 1091 | 1341 | 250 | 22,9 |
| туристів, охоплених внутрішнім туризмом | 1091 | 1351 | 260 | 23,8 |
| Кількість туро-днів, наданих туристам | 15274 | 21536 | 6262 | 40,99 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Згідно отриманих показників бачимо, що кількість туристів зросла незначно, лише на 510 осіб. Загалом у розрізі, то туристів внутрішніх стало більше на 260 осіб, туристів, котрі виїжджали за кордон – на 250 осіб.

Для узагальненого подання діяльності компанії ТОВ «Еліта Тур» у табл. 2.8 представлені основні економічні показники динаміку за останні 2 роки.

Таблиця 2.8

**Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Еліта Тур» на
2020-2021 рр**

| Показники | 2020 | 2021 | Відхилення | |
|---|---------|---------|------------|-------|
| | | | (+ -) | % |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 22766,4 | 26838,4 | 4072 | 17,8 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 15786 | 19985 | 4199 | 26,5 |
| Валовий прибуток, тис. грн. | 6980,4 | 6853,4 | -127 | -1,81 |
| Інші операційні доходи, тис.грн. | 254 | 389 | 135 | 53,14 |
| Адміністративні витрати, тис.грн. | 29 | 33 | 4 | 13,7 |

Продовження табл.2.8

| | | | | |
|--|---------|---------|-------|-------|
| Інші операційні витрати, тис.грн. | 2 | 8 | 6 | 300 |
| Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн. | 7203,4 | 7201,4 | -2 | -0,02 |
| Дохід від участі в капіталі, тис.грн. | - | - | | |
| Інші фінансові доходи | 189 | 225 | 36 | 19,0 |
| Інші доходи | 101 | 128 | 27 | 26,7 |
| Фінансові витрати | 48 | 58 | 10 | 20,83 |
| Інші витрати | 4 | 8 | 4 | 100 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: (прибуток,збиток) тис. грн. | 7441,4 | 7488,4 | 47 | 0,63 |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності, 18%. тис. грн. | 1339,45 | 1347,91 | 8,46 | 0,63 |
| Чистий прибуток (збиток)тис. грн. | 6101,95 | 6140,49 | 38,54 | 0,63 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Для кращого розуміння фінансових показників розглянемо показники на рис.2.5.

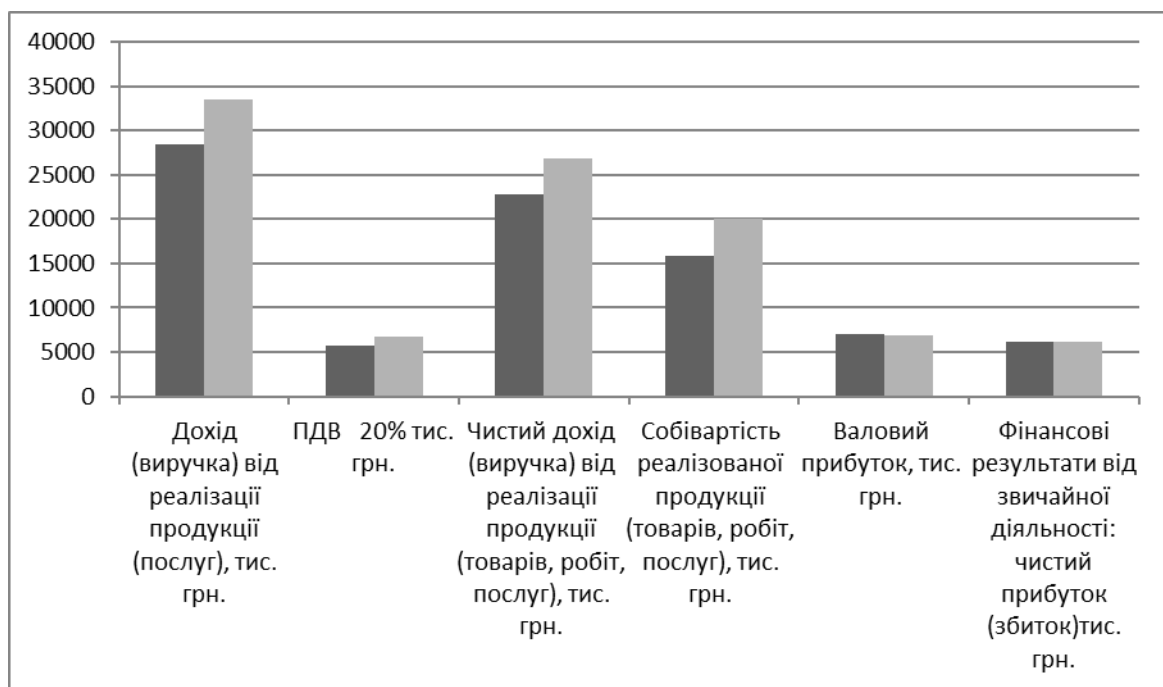


Рис. 2.5. Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Еліта Тур»

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Відповідно до отриманих результатів бачимо, що підприємство змогло збільшити об'єми продажу на 5090 тис.грн. Собівартість туристичних послуг також виросла, що призвело до зниження валового доходу на 127 тис.грн. Підприємство має різні додаткові види доходів, що дозволило підприємству

покращити свої фінансові результати. Загалом чистий прибуток компанії склав 6140, 49 грн та зріс на 38,64 тис.грн в порівнянні з 2020 роком.

Щоб оцінити результативність також доцільно оцінити показники ліквідності підприємства, табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз ліквідності підприємства ТОВ «Еліта Тур» за 2020-2021 рр.

| Показники | Норма | 2020 р. | 2021 р. |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|
| 1.Коефіцієнт загальної ліквідності | 1 | 3,27 | 3,71 |
| 2.Коефіцієнт поточної ліквідності | >0,6 | 2,63 | 2,85 |
| 3.Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,2-0,3 | 0,24 | 0,28 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Таким чином, ТОВ «Еліта Тур» має високі показники ліквідності. Коефіцієнт загальної ліквідності більше норми, та у 2021 році складає 3,27. Коефіцієнт поточної ліквідності 2,63 при нормі понад 0,6. Такі показники говорять про те, що підприємство є ліквідним та володіє достатніми фінансами.

Далі проаналізуємо показники рентабельності за період 2020-2021 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз рентабельності підприємства за період 2020-2021 рр.

| Показник | Рік | |
|-------------------------------------|-------|------|
| | 2020 | 2021 |
| Рентабельність послуг, % | 14,4 | 13,4 |
| Рентабельність діяльності, % | 38,65 | 30,7 |
| Рентабельність активів, % | 1,57 | 2,02 |
| Рентабельність власного капіталу, % | 1,99 | 2,14 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отже, показник рентабельності послуг зріс, це пов'язане з зростанням об'єму реалізації послуг. Рентабельність діяльності зросла до 1,87. Рентабельність власного капіталу зросла з 1,99 до 2,14.

2.3. Аналіз зовнішнього середовища підприємства

PEST-аналіз зовнішнього середовища наведено в таблиці 2.12. Оцінка ймовірності зміни факторів (від 1 до 5, де 1 – низька ймовірність, 5 – висока ймовірність) проводилася на основі суб'єктивного судження автора.

Таблиця 2.12

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Еліта Тур»

| Сфера макросередовища | Фактори макросередовища | Вплив фактора від 1 до 10 |
|---------------------------|--|---------------------------|
| 1. Міжнародна | Контроль за змінами на ринку; впровадження новітніх міжнародних технологій та інновацій для оптимізації роботи | 6 |
| 2. Політична | 1. Урядова стабільність 2. Зміна законодавства 3. Державний вплив на галузі, включаючи частку держвласності 4. Державне регулювання конкуренції у галузі | 8 6 8 10 |
| 3. Економічна | 1. Загальна характеристика економічної ситуації (підйом, стабілізація, спад) 2. Курс національної валюти та ставка рефінансування 3. Рівень інфляції 4. Рівень безробіття | 10 6 7 8 |
| 4. Соціально-демографічна | 1. Демографічні зміни 2. Зміна структури доходів 3. Ставлення до праці та відпочинку 4. Соціальна мобільність населення | 5 7 7 4 |
| 5. Технологічна | 1. Державна технічна політика 2. Значні тенденції у сфері НДДКР 3. Нові продукти (швидкість оновлення та освоєння нових технологій) | 5 4 7 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

За підсумками аналізу були отримані такі основні висновки:

1. Бізнес характеризується значним ступенем стійкості до впливу зовнішніх факторів, оскільки число індикаторів, що сигналізують про особливу чутливість комплексу.

2. Найбільш значущими факторами, які здатні вплинути на стійкість ТОВ «Еліта Тур», визнані такі групи факторів:

- законодавче регулювання галузі, оподаткування, а також сертифікаційних та дозвільних процедур, що вимагає постійного моніторингу. Також визнано важливою взаємодію з регіональними органами влади у плані перспектив участі у цільових програмах, що забезпечують пільговий режим оподаткування та режим максимального сприяння з боку органів влади для здійснення діяльності підприємства;

- впровадження найбільш сучасних технологій менеджменту та надання послуг з метою підвищення ефективності бізнесу та залучення нових клієнтів за рахунок зростання конкурентоспроможності процесу обслуговування. Рекомендовано впровадження міжнародних стандартів якості та оптимізація наявних бізнес-процесів;

- сферу вдосконалення процесів дистрибуції послуг компанії за рахунок вдосконалення наявних каналів і впровадження принципово нових механізмів взаємодії з клієнтом;

- підвищення ефективності маркетингової політики за рахунок розробки та реалізації програм лояльності та залучення найбільш сучасних засобів електронної комерції.

Розглянемо сильні і слабкі сторони підприємства (внутрішнє середовище), а також можливості і загрози для ТОВ «Еліта Тур», які можуть виникнути на ринку (зовнішнє середовище). Розглянемо результати SWOT-аналізу в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

SWOT-аналіз ТОВ «Еліта Тур»

| Слабкі сторони | Сильні сторони |
|--|--|
| 1. Відсутність чітко розробленої маркетингової стратегії 3. Відсутність рекламної діяльності 4. Вплив сезонності на прибуток | 1. Широкий асортимент індивідуальних та групових турів 2. Хороша репутація у клієнтів м.Києва 3. Наявність інтернет-сайту 4.Онлайн консультування 5. Консультація менеджера 24/7 |

Продовження табл.2.13

| Загрози | Можливості |
|--|--|
| 1. Можливість появи нових конкурентів 2. Зниження платоспроможності населення 3. Зниження сезонного попиту (у зимовий період) 4. Заборона держави на певні тури 5. Військовий стан та заборона на туристичні послуги | 1. Сезонне зростання попиту на туристичні послуги 2. Обслуговування додаткових груп споживачів (діти, корпоративні клієнти тощо) 3. Поява нових продуктів та послуг на ринку туризму 4. Вихід на ринок з новою конкурентоспроможною, туристичною послугою |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

У підприємства не так багато сильних сторін, тому підприємству необхідно постійно намагатись покращити таке положення.

Проведемо дослідження конкурентів туристичної фірми, табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Бальна оцінка позицій підприємства серед головних конкурентів
ТОВ «Еліта Тур»**

| Показники | Питома вага показника | ТОВ «Еліта Тур» | | ТОВ «Диліжанс» | | ТОВ «1000 путівок» | |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------|------|----------------|------|--------------------|------|
| Імідж підприємства | 0,09 | 8 | 0,72 | 7 | 0,64 | 7 | 0,64 |
| Культура обслуговування | 0,1 | 7 | 0,7 | 8 | 0,8 | 6 | 0,6 |
| Повнота наданих послуг | 0,1 | 9 | 0,9 | 8 | 0,8 | 8 | 0,8 |
| Широта асортименту | 0,12 | 9 | 1,08 | 8 | 0,96 | 8 | 0,96 |
| Наявність знижок | 0,11 | 5 | 0,55 | 7 | 0,77 | 8 | 0,88 |
| Час обслуговування | 0,1 | 7 | 0,7 | 6 | 0,6 | 6 | 0,6 |
| Ціна туру | 0,18 | 7 | 1,24 | 7 | 1,24 | 8 | 1,44 |
| Розташування | 0,2 | 7 | 1,4 | 9 | 1,8 | 8 | 1,6 |
| Загальна сума балів за показниками | 1,0 | 59 | 7,29 | 54 | 7,61 | 59 | 7,52 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Результати табл. 2.14 говорять про те, що аналізоване підприємство ТОВ «Еліта Тур» має низький показник конкурентності. Серед всіх показників аналізоване підприємство має нижчі показники ніж у інших аналізованих компаній. Основними причинами, що викликають це:

недостатня кількість персоналу, що є однією з головних причин недоотримання клієнтами повноцінного обслуговування; неповний обсяг надання послуги; невдале розташування офісу і недостатньо активна маркетингова діяльність.

Висновок до розділу 2

Проаналізувавши середовище підприємства ТОВ «Еліта Тур», можна зробити такі висновки.

На сьогоднішній день ТОВ «Еліта Тур» в організації працює 8 осіб. Шість працівників підприємства мають вищу освіту. Фінансові показники мають позитивну динаміку. Підприємство змогло збільшити об'єми продажу на 5090 тис.грн. Собівартість туристичних послуг також виросла, що призвело до зниження валового доходу на 127 тис.грн. Підприємство має різні додаткові види доходів, що дозволило підприємству покращити свої фінансові результати. Загалом чистий прибуток компанії склав 6140, 49 грн та зріс на 38,64 тис.грн в порівнянні з 2020 роком.

Показник ліквідності та рентабельності стабільно високі.

Провівши PEST аналіз відзначили, що на підприємство впливає велика кількість факторів зовнішнього середовища.

Основними сильними сторонами підприємства є широкий асортимент індивідуальних та групових турів; хороша репутація у клієнтів м.Києва; наявність інтернет-сайту; онлайн консультування; консультація менеджера 24/7.

Оцінивши конкурентів відзначили, що ТОВ «Еліта Тур» має низьку конкурентну позицію та потребує швидкої реакції на дану ситуацію. Основними проблемами є відсутність знижок для постійних клієнтів та групових турів, не досить вдале місце розташування офісу.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕЛІТА ТУР» ТА НАПРЯМКИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ

3.1. Аналіз стратегічного управління туристичним підприємством ТОВ «Еліта Тур»

Перед початком аналізу стратегічного управління на ТОВ «Еліта Тур» необхідно вивчити його місію та цілі.

Місія ТОВ «Еліта Тур» полягає у сприянні найбільш повному задоволенню споживчого ринку в туристичних послугах даного підприємства; а також більш повному ефективному використанні ресурсів; отриманні прибутку засновниками підприємства та справедливому відношенні до співробітників фірми.

Місія підприємства: ТОВ «Еліта Тур» є одним з туристичних операторів туризму в м. Київ. У своїй діяльності підприємство робить акцент на якості послуг. Підприємство покликане задовольнити потреби різних груп населення у широкому асортименті та якості туристичних послуг.

Нижче представлені різні формулювання місії ТОВ «Еліта Тур» для різних категорій зацікавлених сторін.

Місія для засновників: «Ми розширимо існуючі межі ринку в десятки разів, налагодимо зв'язки з діловими партнерами з різних країн світу. Ми розширимо асортимент і багаторазово збільшимо свій прибуток. Ми будемо добиватися того, щоб широка громадськість сприймала нашу компанію як найкращого туроператора регіону».

Місія для клієнтів: «Ми допомагаємо нашим клієнтам реалізувати своє право на повноцінний відпочинок, надаючи високоякісні послуги та обслуговування. Наша пріоритетна мета – задовольнити потреби клієнтів».

Місія для співробітників: «Трудовий колектив нашого підприємства – це команда односторонців, об'єднаних спільною метою – метою підтримки та

розвитку вітчизняної економіки. Наша компанія зобов'язується зберігати трудовий колектив, підтримувати сприятливий психологічний клімат у ньому. Ми надаємо своїм співробітникам всі умови для особистісного і кар'єрного зростання, дбаємо про те, щоб індивідуальні можливості та здібності кожного знайшли своє застосування».

Місія для ділових партнерів: Політика ділового співробітництва підприємства базується на принципах взаємовигідності, відповідальності та обов'язковості, високих вимог до контролю якості обслуговування. Ми запрошуємо до довгострокової співпраці ділових партнерів на взаємовигідних умовах і самі у свою чергу є відповідальним і надійним партнером».

У таблиці 3.1 представлені довгострокові, середньострокові та короткострокові цілі діяльності ТОВ «Еліта Тур».

Таблиця 3.1

Цілі діяльності ТОВ «Еліта Тур»

| № | Цілі | Термін виконання |
|------------------------------|---|------------------|
| Довгострокові цілі | | |
| 1 | Ввести до організаційної структури управління підприємством відділ стратегічного управління | До 2024 |
| 2 | Зростання частки ринку на 3-5% | До 2025 |
| 3 | Розширити асортимент послуг | До 2024 |
| 4 | Повна автоматизація технологічного процесу та процесу контролю | До 2024 |
| Середньострокові цілі | | |
| 5 | Збільшення припливу коштів | До 2023 |
| 6 | Приріст обсягу продажу | До 2023 |
| 7 | Укладання договором із новими партнерами | До 2023 |
| 8 | Підвищення рівня кваліфікації працівників | До 2023 |
| Короткострокові цілі | | |
| 9 | Розробити рекламну кампанію для приваблення нових клієнтів | До 2022 |
| 10 | Провести дослідження ринку та визначити актуальні напрямки в туризмі | До 2022 |
| 11 | Утримати частку ринку та постійних клієнтів | До 2022 |

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Представимо стратегію як документ, як сукупність взаємопов'язаних між собою елементів на основі яких керівництво компанії може застосувати ті чи інші рішення:

- Характеристика потенціалу, сильні та слабкі сторони компанії, конкурентний аналіз, можливостей та компетенції.

- Стратегічні показники та правила.

У свою чергу стратегічні показники складаються з якісних та кількісних критеріїв, орієнтирів та установок, що розглядаються в прийнятті управлінських рішень. Для визначення цих показників пропонуємо провести такі аналізи: Аналіз слабких та сильних сторін факторів "послуга-товар", аналіз оцінки якості послуг, аналіз потенціалу компанії, порівняльний аналіз конкурентів, SWOT аналіз.

Таблиця 3.2

**Слабкі та сильні сторони факторів "послуга-товар"
ТОВ «Еліта Тур»**

| № | Послуга | Бал | | | | | | | | | | Сильна сторона послуг | |
|----|----------------------------------|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|----|-----------------------|------------------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | | |
| 1 | Стандарта послуга | | | | | | | | | | | + | Індивідуальна послуга для торговця |
| 2 | Відома ідея послуги | | | | | | + | | | | | | Спеціальна послуга для торговця |
| 3 | Малі відмінності для конкуренції | | | | | | | + | | | | | Сильні відмінності в послуги |
| 4 | Багато заміни | | | | | | + | | | | | | Немає заміни |
| 5 | Неактуальні послуги на ринку | | | | | | | | + | | | | Актуальні послуги на ринку |
| 6 | Стандарт характеристик | | | | | | | | | | | + | Відмінні характеристики |
| 7 | Низький рівень іміджу послуги | | | | | | | | + | | | | Високий рівень іміджу |
| 8 | Стара послуга на ринку | | | | | | | | + | | | | Нова послуга на ринку |
| 9 | Відповідний стандарту надійності | | | | | | | | | | | + | Відмінні характеристики |
| 10 | Невиразний образ підприємства | | | | | | | | | | | + | Виразна якість послуг |

Джерело: власна розробка автора

Найбільш сильні сторони ТОВ «Еліта Тур»: відмінні характеристики обслуговування, висока надійність, імідж, індивідуальність пропозиції.

Відмінні характеристики: висока надійність, обумовлена тим, що компанія ТОВ «Еліта Тур» співпрацює лише з перевіреними постачальниками туристичних послуг.

Найбільш слабкі сторони ТОВ «Еліта Тур»: малий асортимент туристичних послуг серед конкурентів. На туристичному ринку туристичні послуги мають високу конкуренцію у зв'язку з безліччю подібних компаній. Також слабкою стороною є заміненість туристичних послуг ТОВ «Еліта Тур», послугами компаній конкурентів.

Підйом економіки обумовлений становленням та результативною стратегією розвитку підприємництва. Щоб керувати бізнесом, необхідно мати систему економічної інформації, адекватну ринковим відносинам, що відкриває можливості суб'єкта підприємницької діяльності. Парадигма бізнесу та підприємництва полягає в тому, що кожна компанія прагне збільшити свою власність. Проаналізуємо потенціал ТОВ «Еліта Тур» та оцінимо необхідність вдосконалення стратегії розвитку, табл.3.3.

Таблиця 3.3

Аналіз потенціалу ТОВ «Еліта Тур»

| Фактори | Низький | | | Середній | | | | Високий | | |
|---------------------------------------|---------|---|---|----------|---|---|---|---------|---|----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| НДДКР | | | | | • | | | | | |
| Рівень новизни туристичного продукту | | | | | • | | | | | |
| Рекомендації та позитивні відгуки | | | | | | | | • | | |
| Асортимент турпослуг | | | | | • | | | | | |
| Імідж чи ступінь популярності | | | | | | • | | | | |
| Здібності спілкування персоналу | | | | | | | | | | • |
| Якість послуг | | | | | | | • | | | |
| Комунікаційна політика | | | | | | | | • | | |
| «Ноу-хау» у сфері турпослуг | | | | | • | | | | | |
| Організація виконання послуги | | | | | | | | | | • |
| Освіта та необхідні навички персоналу | | | | | | | | | | • |
| Професіоналізм партнерів | | | | | | | | | | • |
| Всього (еталон 120) | | | | | | | | | | 89 |

Джерело: власна розробка автора

З таблиці видно, що варто звернути увагу на такі фактори, як рівень новизни туристичного продукту, асортимент послуг, ступінь популярності компанії, вивчення наукових наук досліджень, що використовується «ноу-хау». В цілому потенціал компанії на ринку має середні показники розвитку потенціалу, для покращення діяльності підприємству необхідно впроваджувати стратегію розвитку.

В деяких випадках відсутність стратегії розвитку на підприємстві, низький рівень відповідальності менеджерів, відсутність достовірної інформації про потенціал підприємства істотно стримує розвиток бізнесу. Ці причини неефективного управління взаємопов'язані. Таким чином, відсутність необхідної економічної інформації ускладнює визначення стратегії розвитку підприємства, що, у свою чергу, знижує ефективність роботи менеджерів.

Нижче у таблиці 3.4 наведено результат узагальненої оцінки менеджерами компанії ТОВ «Еліта Тур» готовності до стратегічного управління.

Таблиця 3.4

**Готовність компанії ТОВ «Еліта Тур»
до реалізації стратегічного управління**

| Ознака | Оцінка | Бал |
|--|-----------------------|------------|
| Визначеність місії | проявляється повністю | 5 |
| Визначеність цілей та стратегії підприємства | проявляється повністю | 5 |
| Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації | проявляється частково | 4 |
| Робота з підвищення конкурентоспроможності підприємства | проявляється частково | 4 |
| Орієнтованість поточного управління виконання стратегічних завдань підприємства | проявляється повністю | 5 |
| Наявність штабних підрозділів, які здійснюють внутрішньофірмове консультування з питань стратегічного розвитку | проявляється рідко | 3 |
| Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі та плани підприємства | проявляється частково | 4 |
| Наявність на підприємстві ефективно працюючого маркетингового підрозділу | проявляється рідко | 3 |
| Запрошення сторонніх консультантів для вирішення стратегічних неспецифічних завдань | проявляється рідко | 3 |

Джерело: власна розробка автора

На основі використання методики ступеня готовності підприємства до реалізації стратегічних підходів в управлінні, такими як визначеність місії, визначеність цілей та стратегії підприємства; наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації, робота з підвищення конкурентоспроможності підприємства, адаптованість підприємства до можливостей, встановлене, що підприємство ТОВ «Еліта Тур» готове до реалізації стратегічних підходів в управлінні підприємством. На підприємстві проявляються не всі напрямки стратегічного розвитку організації, тому в подальшому планується внесення пропозицій для розвитку ТОВ «Еліта Тур».

3.2. Пропозиції з удосконалення стратегічних альтернатив і вибору стратегії розвитку в турфірмі

Вибір конкретної стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку та способів дії, що відкриваються перед компанією, вирішено вибрати один напрямок, в якому вона і буде розвиватися. Без стратегії організації немає продуманого плану дій, немає путівника у світі бізнесу, немає єдиної програми досягнення бажаних результатів. Добре передбачене стратегічне ведення готує організацію до майбутнього, встановлює довгостроковий напрямок розвитку та визначає намір організації зайняти конкретні ділові позиції. Чим краще продумана стратегія і чим вміло вона виконана, тим більше у компанії шансів на сильну позицію. Стратегія організації, як правило, складається з продуманих цілеспрямованих дій і реакції на непередбачуваний розвиток подій і на посилення конкурентної боротьби, обстановка постійно змінюється, будь то важливе відкриття в галузі технології, успішне виведення конкурентом, на ринок нового товару,

нова державна регламентація і політика, розширення інтересів покупців у тій чи іншій області тощо.

У зв'язку з проведеним дослідженням пріоритетною стратегією розвитку ТОВ «Еліта Тур» пропонується стратегія зростання, яка характеризується високими темпами нарощування обсягів реалізації послуг.

У рамках цієї стратегії можна виділити два напрями розвитку, стосовно ТОВ «Еліта Тур»:

1) Стратегія розвитку ринку, яка полягає у пошуку нових ринків для послуг, що вже надаються (старий товар - новий ринок);

2) Стратегія розвитку турпродукту, що передбачає розв'язання задачі зростання за рахунок розробки нового продукту та його реалізації на вже освоєному ринку (новий товар - старий ринок).

Стосовно ТОВ «Еліта Тур» рекомендації щодо використання результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства будуть виглядати наступним чином:

1. Стратегія використання можливостей зовнішнього середовища:

- Розвивати асортимент турпродукту з урахуванням попиту, а також використовувати географічне положення, що дає можливість використовувати ринок збуту в сусідніх областях.
- Одним із стратегічних напрямків розглядається вихід на міжнародний ринок.

2. Стратегія усунення загроз зовнішнього середовища:

- Отримання фінансових гарантій та усунення ризику сезонності діяльності контрактами з постачальниками послуг.

3. Стратегія збереження, зміцнення та використання сильних сторін підприємства:

- Утримати клієнтів від переходу до конкурента за цінами турів та проведення рекламних акцій.

Таким чином, основними напрямками діяльності ТОВ «Еліта Тур» для реалізації даної стратегії повинні стати:

1. Завоювання найкращих позицій на регіональному ринку.
2. Більш ефективне використання маркетингових інструментів.
3. Пошук нових сегментів ринку.
4. Пошук нових ринків за межами Київської області.

Відповідно до основних функціональних стратегій діяльності підприємства напрями діяльності ТОВ «Еліта Тур» визначаються виробничою, маркетинговою, фінансовою, кадровою, соціально-культурними цілями. Цілі та завдання фірми ТОВ «Еліта Тур» представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Система цілей розвитку ТОВ «Еліта Тур»

| Ціль | Задача | Термін виконання | Планові витрати, тис.грн |
|-----------------|---|------------------|--------------------------|
| Виробнича | Розширення асортименту послуг | 2022-2023 рр | 30,5 |
| Маркетингова | Розробка рекламної кампанії | 2022-2023 рр | 15,0 |
| Кадрова | Підвищення рівня кваліфікації персоналу | 2022 р. | 10,0 |
| Фінансова | Збільшити величину чистого прибутку на 15 % | 2022-2023 рр | 25,0 |
| Соціо-культурні | Участь у волонтерстві та соціальних проектах допомоги ВСУ та біженцям | 2022 р. | 50,0 |

Джерело: власна розробка автора

Для реалізації обраної стратегії розробимо дерево цілей ТОВ «Еліта Тур», використовуючи цільовий підхід: формулюється головна мета - головна мета розчленовується на цілі нижчого рівня.

Відповідно до обраної стратегії визначено три стратегічні цілі розвитку ТОВ «Еліта Тур»:

1. Збільшення частки ринку.
2. Освоєння ринків збуту у сусідніх областях.
3. Вихід міжнародний ринок.

Наведемо дерево стратегічних цілей відповідно до обраної стратегії, рис.3.1.



Рис.3.1. Стратегічні цілі розвитку компанії ТОВ «Еліта Тур»

Джерело: власна розробка автора

Головним завданням ТОВ «Еліта Тур» при збільшенні частки на ринку та зміцненні своїх позицій на ньому має стати підвищення купівельного попиту. Аналіз купівельного попиту необхідно проводити з урахуванням доходів населення, його вікової структури, потреби та інформованості покупця про продукт. Комплекс маркетингових інструментів повинен включати все, що підприємство буде використовувати для впливу на купівельний попит: товар; ціна; просування.

Цілі проведення маркетингового дослідження:

1. Виявити рівень впізнаваності продукції та компанії в рідному регіоні
2. Виявити рівень лояльності споживачів щодо послуг компанії

3. Виявити причини лояльності та можливі бар'єри покупок у компанії ТОВ «Еліта Тур» за окремими категоріями.

Отже, в ході роботи було проведено дослідження стратегії розвитку підприємства. На сайті підприємства ТОВ «Еліта Тур» було викладене опитування, з виявленням основних бажань клієнтів та статусу ТОВ «Еліта Тур». Всього у опитуванні прийняло участь 56 осіб.

Основним питанням, котре цікавить нас, це рівень довіри до ТОВ «Еліта Тур», рис.3.2.

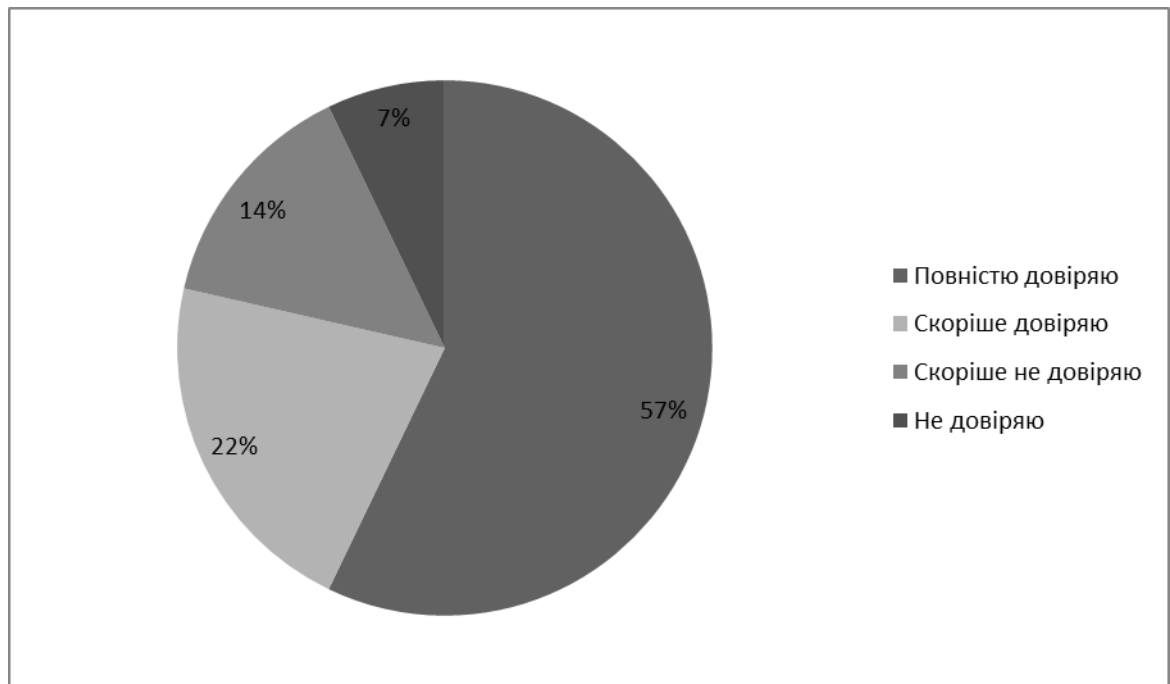


Рис.3.2. Ступінь довіри до ТОВ «Еліта Тур»

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, 57 % опитаних повністю довіряють ТОВ «Еліта Тур», ще 22 % скоріше довіряють. Можемо говорити, що ТОВ «Еліта Тур» працює в правильному напрямку та має позитивний імідж.

Загальний показник оцінки іміджу підприємства представлений на рис. 3.3.

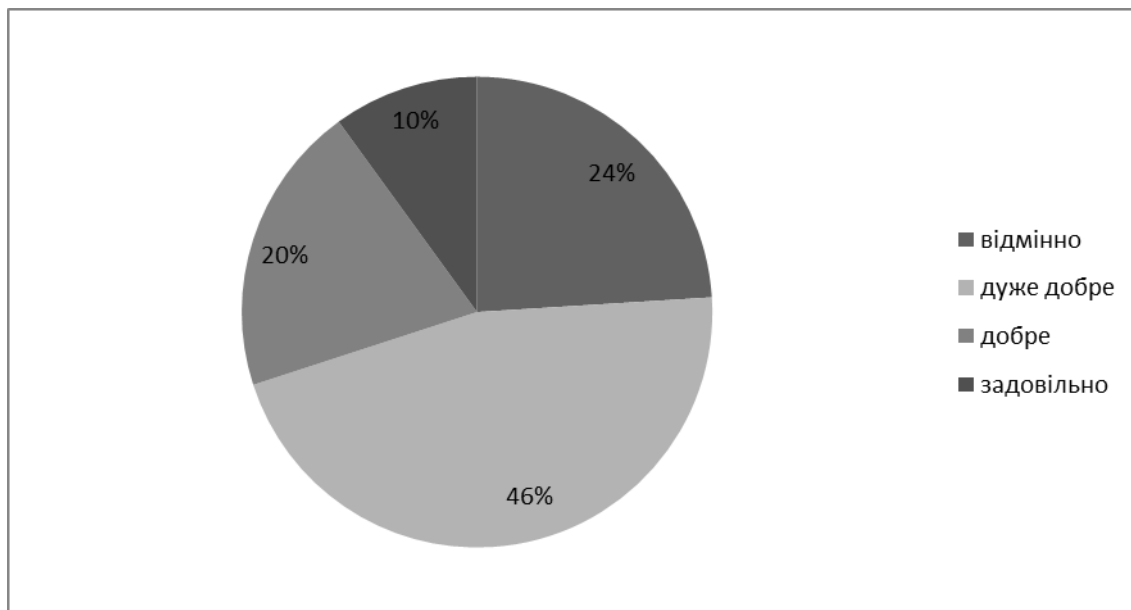


Рис. 3.3 Оцінка іміджу ТОВ «Еліта Тур»

Джерело: власна розробка автора

Результати дослідження показали, що в цілому імідж ТОВ «Еліта Тур» має достатній рівень, але в майбутньому цього може опинитися не достатньо, щоб залишатися конкурентоздатними.

За результатами відповідей на питання: «Що на Ваш погляд, необхідно зробити для поліпшення іміджу ТОВ «Еліта Тур», можна ознайомитися в рис. 3.4.

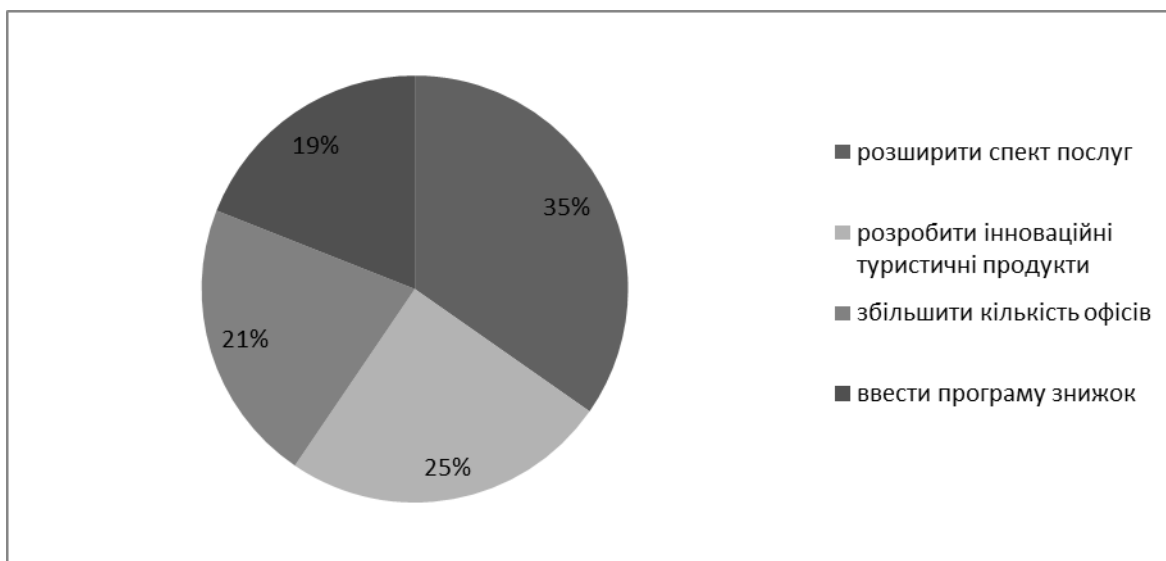


Рис. 3.4. Напрямки покращення іміджу підприємства ТОВ «Еліта Тур»

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, клієнти вважають, що ТОВ «Еліта Тур» має розширювати асортимент послуг, розробляти нові інноваційні туристичні продукти, постійно розвиватись.

Проведене дослідження іміджу ТОВ «Еліта Тур» дозволило розробити рекомендації щодо створення нового туристичного продукту:

- слід уникати «дитячої», «молодіжної» стилістики, жорсткого зв'язку з якою б то не було вузькою субкультурою (спортсмени, рокери тощо);
- при розробці важливо розуміти, що турпродукт орієнтований на успішних заможних людей, у зв'язку з чим хотілося б, щоб назва була лаконічною і консервативною;
- назва туру повинна викликати наступні асоціації та емоції: екологія, турбота про здоров'я, про природу.

Зниження витрат і поліпшення якості обслуговуванню залишається основною конкурентною перевагою для компанії, тому що креативні маркетингові стратегії та збільшення бюджету витрат на маркетинг сприяють поліпшенню поінформованості про ТОВ «Еліта Тур» та лояльність з боку покупців по відношенню до послуг підприємства. Підприємству необхідно збільшити асортимент тих туристичних продуктів та напрямків, які мають найбільший попит.

Необхідно активно освоювати Інтернет, використовуючи його в рекламних цілях. Система просування товарів на нові ринки та зміцнення позицій на них включає наступні рекомендації:

1. Участь у міжрегіональних туристичних виставках та ярмарках. Це дасть можливість не тільки продати свої послуги, а й ознайомитися з тенденціями світового ринку. Порівняти цінову політику з політикою конкурентів.

2. Участь у конференціях з доповіддю. Це дозволить поширити рекламні буклети, фільми серед учасників. Дані заходи сприятимуть зростанню замовлень, зміцненню позицій підприємства у ділових колах.

3. Видання друкованої продукції (буклети, каталоги). Дану продукцію можна вручати на міжрегіональних та міжнародних виставках, поширювати в мережі громадського харчування, в демонстраційних залах і т.п.

4. Реклама в Інтернеті. Для збільшення частки ринку рекомендується активно взаємодіяти з різними колами в мережі Інтернет.

Таким чином, внесені пропозиції активізують стратегію розвитку організації та покращать її результативність діяльності.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих пропозицій з удосконалення стратегічних альтернатив ТОВ «Еліта Тур»

Оцінка ефективності роботи підприємства, як правило, ґрунтується на аналізі різних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність інвестицій, ринкова вартість підприємства. Однак, складаючи список фінансових коефіцієнтів, на підставі яких прийматимуться стратегічні рішення, необхідно враховувати переваги та недоліки використання цих показників на практиці. Економічна ефективність розраховується кожному за підприємства по-різному, враховуючи специфіку своєї діяльності. Безумовно, одним із головних критеріїв підвищення результативності може бути продуктивність підприємства.

При виконанні заходів, викладених у роботі що забезпечують процес реалізації стратегії розвитку, може бути спрогнозовано позитивне зростання низки кількісних показників. Розглянемо та спробуємо спрогнозувати ефективність запропонованих заходів.

Стратегія «старий ринок – новий товар». Створення нового турпродукту зробить ТОВ «Еліта Тур» відомою та престижною. Що також підвищить рівень фінансових показників. Але в першу чергу нас цікавить розширення кордонів реалізації тур послуг.

Стратегія «новий ринок – старий товар», як раз допоможе в цьому підприємству.

Для відкриття нових напрямків реалізації необхідні початкові інвестиції до них відносяться: рекламна кампанія та укладання договору з постачальником туристичних послуг (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Потреба в інвестиціях для розробки нового напрямку

| Категорія інвестицій | 1 рік | 2 рік | 3 рік |
|---|-------|-------|-------|
| Витрати на рекламу, тис.грн | 60 | 52 | 38 |
| Витрати на заключення договорів з постачальниками послуг, тис.грн | 176,1 | 143,5 | 121,5 |
| Всього | 236,1 | 195,5 | 159,5 |

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, за перший рік підприємство понесе найбільші витрати на рекламу, адже для нового тур продукту потрібна реклама. До кінця проекту витрати на рекламу значно зменшаться, так як продукт вже буде реалізовуватись та матиме попит.

Прогнозуються наступна кількість реалізації путівок, табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Прогноз реалізації путівок через дистриб'ютерів

| Рік | Кількість реалізованих турів |
|------|------------------------------|
| 2022 | 18 |
| 2023 | 54 |
| 2024 | 80 |
| 2025 | 130 |

Джерело: власна розробка автор

Таким чином, у зв'язку з розширенням співпраці підприємства з іншими агентствами планується збільшення реалізації з 18 турів до 130 турів в рік.

У межах цієї стратегії передбачається, що тур послуги ТОВ «Еліта Тур» реалізовуватиметься у найбільших містах України (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Нові ринки збуту туристичних послуг ТОВ «Еліта Тур»

| Місто | Об'єми реалізації турів в рік | Прибуток від реалізації, тис.грн | Чистий прибуток, тис.грн |
|----------|-------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Львів | 40 | 425,8 | 54,8 |
| Чернівці | 35 | 384,2 | 48,7 |
| Житомир | 30 | 299,8 | 42,1 |
| Черкаси | 25 | 250,0 | 35,0 |

Джерело: власна розробка автора

Таким чином, бачимо, що в обох випадках ТОВ «Еліта Тур» матиме збільшення чистого прибутку. Тому пропонована стратегія є правильною та результативною.

Висновок до розділу 3

На основі результатів проведеного дослідження для ТОВ «Еліта Тур» рекомендується використовувати стратегію концентрованого зростання (стратегію розвитку ринку та стратегію розвитку турпродукту), яка передбачає розширення асортименту турпослуг.

Для реалізації цієї стратегії перед організацією слід поставити три стратегічні цілі розвитку:

- збільшення частки ринку;
- освоєння ринків збуту в сусідніх областях;
- вихід на міжнародний ринок.

Для досягнення вищевказаних стратегічних цілей розвитку ТОВ «Еліта Тур» розроблені цілі другого рівня, а саме:

- розвиток політики просування товару;
- розширення асортименту;

- маркетингові дослідження ринку збуту;
- моніторинг активності конкурентів;
- пошук нових покупців;
- підвищення кваліфікації управлінських кадрів та спеціалістів;

Для реалізації стратегії розвитку на ТОВ «Еліта Тур» було рекомендовано:

- збільшити витрати на рекламні заходи;
- розробка новий туристичний продукт з метою підняття іміджу ТОВ «Еліта Тур»;
- просування продукції в найбільші міста України;
- розширення асортименту туристичних послуг.

Вихід на нові ринки забезпечить приріст фінансових результатів діяльності підприємств та дасть можливість вивести показники ТОВ «Еліта Тур» на новий рівень.

ВИСНОВОК

Таким чином, виконавши ряд поставлених завдань прийшли до наступних висновків:

1. Визначивши сутність стратегічного управління розвитку підприємством відзначили, що дослідивши зміст поняття «стратегія», виявлено, що воно є інтегрованою моделлю дій, призначених для досягнення цілей підприємства. Змістом стратегії служить набір правил прийняття рішень, використовуваний визначення основних напрямів діяльності організації у стратегічній перспективі.

2. Дослідивши значення стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства відзначили, що значення стратегічного поведінки, що дозволяє фірмі виживати у конкурентної боротьби у довгостроковій перспективі, різко зросла останні десятиліття. Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових запитів та зміна позиції споживача, зростання конкуренції за ресурси, інтернаціоналізація та глобалізація бізнесу, поява нових несподіваних можливостей для бізнесу, що відкриваються досягненнями науки та техніки, розвиток інформаційних мереж, що уможливають блискавичне поширення та отримання інформації, широка доступність сучасних технологій, зміна ролі людських ресурсів, а також низка інших причин призвели до різкого зростання значення стратегічного управління.

3. Визначивши особливості стратегічного управління на туристичному підприємств відзначили, що існують різні класифікації стратегій організацій. У рамках стратегії зростання типологія стратегій передбачає стратегії інтегрованого, диверсифікованого та концентрованого зростання. Крім цього, виділяють різні стратегії для великих, середніх та малих компаній.

4. Надавши характеристику підприємству ТОВ «Еліта Тур» відзначили, що підприємство ТОВ «Еліта Тур» є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в банківських установах, печатку із своїм найменуванням,

штампи, фірмові бланки та інші реквізити. На сьогоднішній день компанія не відправляє туристів авіарейсами з території України. До початку військових дій ТОВ «Еліта Тур» організовувала тури до Андорри, Бахрейну, Болгарії, В'єтнаму, Греції, Домініканської Республіки, Ізраїлю, Індії, Індонезії, Йорданії, Іспанії, Італії, Мексики, Марокко, ОАЕ, Таїланду, Тунісу, Туреччини, Хорватії, Кіпр, Мальдіви та Шрі-Ланку. У велику польотну програму ТОВ «Еліта Тур» входять авіарейси з вильотом з усіх аеропортів України.

5. Провівши аналіз внутрішнього середовища підприємства відзначили, що організаційна структура аналізованого підприємства є лінійно-функціональною. На аналізованому підприємстві кількість працівників до 2021 року зменшилась на 2 особи та склало 8 осіб. Зменшення персоналу пов'язане з кризовими явищами викликаними епідемією коронавіруса та зменшенням попиту на туристичні послуги. Кількість обслуговуваних туристів у 2021 році зросла незначно, лише на 510 осіб. Загалом у розрізі, то туристів внутрішніх стало більше на 260 осіб, туристів, котрі виїжджали за кордон – на 250 осіб. У 2021 році підприємство змогло збільшити об'єми продажу на 5090 тис.грн. Собівартість туристичних послуг також виросла, що призвело до зниження валового доходу на 127 тис.грн. Підприємство має різні додаткові види доходів, що дозволило підприємству покращити свої фінансові результати. Загалом чистий прибуток компанії склав 6140, 49 грн та зріс на 38,64 тис.грн в порівнянні з 2020 роком.

6. Проаналізувавши зовнішнє середовище підприємства відзначили, що на підприємство впливає велика кількість факторів зовнішнього середовища.

Основними сильними сторонами підприємства є широкий асортимент індивідуальних та групових турів; хороша репутація у клієнтів м.Києва; наявність інтернет-сайту; онлайн консультування; консультація менеджера 24/7.

Оцінивши конкурентів відзначили, що ТОВ «Еліта Тур» має низьку конкурентну позицію та потребує швидкої реакції на дану ситуацію.

Основними проблемами є відсутність знижок для постійних клієнтів та групових турів, не досить вдале місце розташування офісу.

7. Провівши аналіз стратегічного управління туристичним підприємством ТОВ «Еліта Тур» відзначили, що на основі використання методики ступеня готовності підприємства до реалізації стратегічних підходів в управлінні за дванадцятьма показниками, такими як визначеність місії, визначеність цілей та стратегії підприємства; наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки маркетингової інформації, робота з підвищення конкурентоспроможності підприємства, адаптованість підприємства до можливостей, встановлене, що підприємство ТОВ «Еліта Тур» готове до реалізації стратегічних підходів в управлінні підприємством.

8. Внівши пропозиції з удосконалення стратегічних альтернатив і вибору стратегії в тур фірмі відзначили, що для реалізації цієї стратегії перед організацією слід поставити три стратегічні цілі розвитку:

- збільшення частки ринку;
- освоєння ринків збуту в сусідніх областях;
- вихід на міжнародний ринок.

Для реалізації стратегії розвитку на ТОВ «Еліта Тур» було рекомендовано: збільшити витрати на рекламні заходи; розробка нового туристичного продукту з метою підняття іміджу; просування продукції до найбільших міст України; розширення асортименту.

9. Економічно обґрунтувавши ефективність запропонованих пропозицій з удосконалення стратегічних альтернатив на ТОВ «Еліта Тур» відзначили, що реалізація запропонованих заходів на ТОВ «Еліта Тур» призведе до підвищення ефективності господарської діяльності та конкурентоспроможності, і як наслідок зміцнить позиції підприємства на ринку. Вихід на нові ринки забезпечить приріст фінансових результатів діяльності підприємств та дасть можливість вивести показники ТОВ «Еліта Тур» на новий рівень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балашова Р.І. Розвиток туристичного підприємства: теорія та практика: монографія; Донецький інститут туристичного бізнесу. Донецьк: видавництво «Вебер», 2009. 343 с.
2. Биркович В.І. Удосконалення державного регулювання розвитку туризму на регіональному рівні Стратегічні пріоритети. 2007. № 4(5). С. 157-163.
3. Бурнашов І.В. Проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. URL: <http://mincult.kmu.gov.ua/mincult/uk/publish/article/183853>; jsessionid=CBACCE6697D400A116 E060E E2C513F8C
4. Білецька І. М. Формування системи принципів стратегічного управління туристичним бізнесом Зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф. «Ефективність сучасного менеджменту та управління персоналом організації» (Харків, 3 лютого 2006 р.) Харків. обл. держ. адмін. України, Харків. нац. ун-т. ім. В. Н. Карабіна [та ін.] За ред. Бондаренко М. І. Харків: Харківський інститут бізнесу і менеджменту, 2006. С. 138-141.
5. Василенко В.А. Стратегічне управління Київ. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
6. Василенко В.І. Стратегічне управління підприємством: Київ.: Центр навчальної літератури, 2004. 356 с.
7. Василенко, В. О. Стратегічне управління підприємством : Навч. посібник 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 400 с.
8. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: Навч. посіб. Київ.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 180 с.
9. Гладинець Н.І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу // Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 10. С. 48-53.

10. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4. С. 85-91.
11. Данільова Є.І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. Економіка. Соціологія. Менеджмент. 2009. № 4. С. 24–27.
12. Давиденко І.В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління туристичним підприємством» для студентів всіх форм навчання спеціальності «Туризмознавство». Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2015. 74 с.
13. Дем'янченко А.Г. Корпоративне управління Азовський морський інститут Одеської національної морської академії Маріуполь 2009. С. 25-34.
14. Давиденко І.В. Конспект лекцій з дисципліни «Управління туристичним підприємством» для студентів всіх форм навчання спеціальності «Туризмознавство» Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2015. 74 с.
15. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія За заг. ред. А. Е. Воронкової. Запоріжжя: ВД «ІНЖЕК», 2014. 448 с.
16. Зайцева В. М. Формування стратегії сталого розвитку туризму. Вісник Дніпропетровського університету Серія: Менеджмент інновацій. 2013. Вип. 2. С. 50-57.
17. Захарченко Ю. І., Занора В. О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління 2016. Випуск № 5 (05). С. 124-131.
18. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: Навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 180 с.
19. Грицюк Н.О. Формування стратегії розвитку підприємств хімічної промисловості на засадах їх податкової політики : дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.00.04; Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки. Луцьк, 2015. 215 с.

20. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. Київ.: КНЕУ, 2000. 360 с.
21. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Харків. : ІНЖЕК, 2006. 384 с.
22. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми : Київ. : КНЕУ, 2002. 245 с.
23. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. – 366 с.
24. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. пос. Львів: «Новий Світ 2000», 2007. 324 с.
25. Кіяшко Є.В. Проблеми і необхідність впровадження в сучасних умовах стратегічного планування на підприємствах Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 1. С. 174-178.
26. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.
27. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303.
28. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118.
29. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : 4-те вид., стереотипне з 3-го. – Львів : Нац.ун-т «Львів. політехніка» (Інформ. Видав. Центр «ІНТЕЛЕКТ+» Ін-ту післядипломної освіти) ; «Інтелект-Захід», 2007. – 384 с.
30. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ.: Знання, 2006. 366 с.
31. Люльов О.В. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки : дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.00.04; Сумський державний університет. Суми, 2011. 186 с.

32. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ.: Центр навч. літератури, 2004. 336 с.
33. Наливайко А.М. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : Київ. : КНЕУ, 2001. 227 с.
34. Офіційний сайт ТОВ «Еліт Тур» URL: <https://elitatour.com.ua/>.
35. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. Київ.: Основи, 1998. 390 с.
36. Саак А. Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие. СПб.: Питер, 2007. 512 с.
37. Світовий О.М. Ефективність виробництва та особливості формування виробничих витрат в рослинництві Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства: Економічні науки. Харків.: ХНТУСГ, 2007. Вип. 66. С. 178-184.
38. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. За заг. ред. Бутка М. П. Київ. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
39. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.
40. Савицька О.П. Вплив стратегії розвитку на ефективність діяльності туристичних підприємств Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 13. С. 364-369.
41. Стратегія сталого розвитку туристичної галузі URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/6901/1/SSR-tourism.pdf>
42. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: Харків: Вид-во ХДЕУ, 2002. 364 с.
43. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. Інтелект XXI. 2015. № 4. С. 38–45.
44. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : Харків : ХДЕУ, 2002. 364 с.

45. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: Київ.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 537 с.
46. Череп А.В. Стратегічне планування і управління: навчальний посібник Запоріжжя: ЗНУ, 2008. 212 с.
47. Хрущ Н. Концепція розвитку стратегії компанії в сучасному динамічному середовищі Економіст. 2010. № 9. С. 62-65.
48. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ. КНЕУ, 1999. 385 с.
49. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 3. С. 109–112.
50. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку Проблеми науки. 2011. №6. С.26-32.



Серія АВ № 505868

ЛІЦЕНЗІЯ

**Міністерство культури і туризму України
ДЕРЖАВНА СЛУЖБА ТУРИЗМУ І КУРОРТІВ**

Вид господарської діяльності **туроператорська діяльність**

Найменування юридичної особи **ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЕЛІТА-ТУР"**

Ідентифікаційний код юридичної особи **25402998**

Місцезнаходження юридичної особи **03055, м.Київ, вул.Борщагівська, буд.2, к.112**

Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії
09/04/2010 №7

Строк дії ліцензії з 09/04/2010 необмежений

Номер в ліцензійному реєстрі - 3103

Заступник Голови Держтуризмкурортів  **С.В.Сьомкін**

Дата видачі ліцензії **19 КВІ 2010**



| | | |
|--|--|-------------|
| Серія А00 | СВІДОЦТВО | № 080355 |
| ПРО ДЕРЖАВНУ РЕЄСТРАЦІЮ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ | | |
| ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ЕЛІТА-ТУР" | | |
| Ідентифікаційний код юридичної особи | 25402998 | |
| Місцезнаходження юридичної особи | 03055, М.КИЇВ, ВУЛ. БОРЩАГІВСЬКА, 2, КВ.112 | |
| Місце проведення державної реєстрації | ПЕЧЕРСЬКА РАЙОННА У МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ | |
| Дата проведення державної реєстрації | Номер запису про заміну свідоцтва | |
| 04.03.1998 р. | 1 070 105 0001 005238 | |
| Державний реєстратор |  | Л.В. ДЮКОВА |