

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF
ORGANIZATIONS AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
БАКАЛАВРА

на тему Удосконалення корпоративної стратегії підприємства
туристичного сервісу в умовах воєнного розвитку туристичної галузі
України (на прикладі ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур»)

THESIS FOR THE BACHELOR'S DEGREE

Improving the Tourist Service Enterprise Corporate Strategy in Wartime
Conditions in Ukraine (on the example of LLC "Tourist Company
"Annex Tour")

Виконав: здобувач ступеня вищої освіти бакалавра, _____
групи гр. 6.0730-гктс _____
спеціальності _____ 073 Менеджмент _____
освітньої програми Менеджмент готельного, курортного та _____
туристичного сервісу _____
_____ Чирва М.С. _____
Керівник доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. _____ М.В.Хацер
Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц. к.е.н. _____ Ю.І. Полусмяк

Запоріжжя
2024

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти бакалавр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент готельного, курортного та туристичного сервісу

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Чирві Марії Сергіївни

1. Тема роботи Удосконалення корпоративної стратегії підприємства туристичного сервісу в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України (на прикладі ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур»)

керівник роботи Хацер Максим Володимирович, к.е.н., доцент,

затвержені наказом ЗНУ від « ____ » _____ 20__ року № ____

2. Строк подання здобувачем роботи « ____ » _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи документи фінансової та статистичної звітності досліджуваного підприємства за останні роки, наукові праці, спеціальна економічна література, матеріали періодичного друку в яких висвітлюються проблеми корпоративної стратегії.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

1.1 Кваліфікаційна робота бакалавра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

1 Розділ – Теоретичні засади корпоративної стратегії підприємства туристичного сервісу – складається з 3 підрозділів: 1.1 Поняття та сутність корпоративної стратегії підприємства; 1.2 Етапи розробки корпоративної стратегії підприємства; 1.3 Класифікація корпоративних стратегій підприємства; 2 Розділ – Дослідження впливу воєнного стану на туристичну галузь України – складається з 3 підрозділів: 2.1 Особливості стратегічного менеджменту в туризмі; 2.2 Аналіз основних показників та загальний опис діяльності ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур»; 2.3 Визначення ринкової позиції ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур»; 3 Розділ – Рекомендації та пропозиції щодо удосконалення корпоративної стратегії

ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» в умовах війни – складається з 2 підрозділів: 3.1 Сучасні проблеми туристичної галузі України та зокрема проблеми розвитку ТОВ «Анекс Тур» і недоліки її корпоративної стратегії; 3.2 Практичні рекомендації щодо удосконалення ефективності корпоративної стратегії ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	22.01.2024 р.	22.01.2024 р.
2	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	06.03.2024 р.	06.03.2024 р.
3	Хацер М.В. доцент кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	03.04.2024 р.	03.04.2024 р.

6. Дата видачі завдання 22.01.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	січень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	січень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	лютий	виконано
4	Обробка матеріалу	лютий	виконано
5	Виконання розділу 1	лютий	виконано
6	Виконання розділу 2	березень	виконано
7	Виконання розділу 3	квітень	виконано
8	Формулювання висновків	травень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	травень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	травень	виконано

Здобувач вищої освіти _____ М.С. Чирва
(підпис)

Керівник роботи _____ М.В. Хацер
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: Удосконалення корпоративної стратегії підприємства туристичного сервісу в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України (на прикладі ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур»): 58 сторінок, 7 таблиць, 5 рисунків. Перелік посилань нараховує 34 найменування.

Об'єкт дослідження – Корпоративна стратегія ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур».

Предмет дослідження – Особливості удосконалення корпоративної стратегії туристичних підприємств в умовах воєнного стану.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення корпоративної стратегії ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України.

Виходячи з мети було поставлено наступні завдання:

- проаналізувати наукову літературу з питань стратегічного менеджменту в туризмі;
- дослідити практики функціонування туристичних підприємств в умовах воєнного стану;
- провести SWOT-аналіз ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур»;
- розробка рекомендацій щодо удосконалення корпоративної стратегії підприємства.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Актуальність теми даної роботи обумовлена тим, що удосконалення корпоративної стратегії туристичних компаній в умовах воєнного стану є надзвичайно важливим завданням, яке потребує глибокого аналізу та

системного підходу. Використання нових стратегічних інструментів дозволить туристичним підприємствам не лише вижити в умовах кризи, але й зберегти конкурентні позиції на ринку.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи управління персоналом на підприємстві. На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур», а також запропоновано заходи щодо підвищення ефективності удосконалення корпоративної стратегії досліджуваного підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

КОРПОРАТИВНА СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, РОЗВИТОК
ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА,
ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Qualification work: Improving the corporate strategy of a tourist service enterprise in the conditions of the military development of the tourism industry of Ukraine (on the example of "Annex Tour" Tourist Company LLC): 58 pages, 7 tables, 5 figures. The list of links includes 34 names.

The object of the study is the corporate strategy of "Tourist company "Annex Tour" LLC.

The subject of the research - Peculiarities of improving the corporate strategy of tourist enterprises in the conditions of martial law.

The purpose of the qualification work is to develop recommendations for improving the corporate strategy of "Tourist Company "Annex Tour" LLC in the conditions of military development of the tourism industry of Ukraine.

Based on the goal, the following tasks were set:

- Analyze scientific literature on strategic management in tourism;
- to investigate the practices of the operation of tourist enterprises in the conditions of martial law;
- conduct a SWOT analysis of "Tourist Company "Annex Tour" LLC;
- development of recommendations for improving the company's corporate strategy.

Research methods are descriptive, comparative, analytical, tabular, graphic, balance sheet, method of statistical analysis, grouping and generalization of data, expert assessments.

The relevance of the topic of this work is due to the fact that the improvement of the corporate strategy of tourism companies in the conditions of martial law is an extremely important task that requires a deep analysis and a systematic approach. The use of new strategic tools will allow tourism enterprises not only to survive in the crisis, but also to maintain a competitive position on the market.

During the work, the theoretical foundations of personnel management at the enterprise were considered. On the basis of the theoretical material, the activities of the Tourist Company "Annex Tour" LLC were analyzed, and measures were proposed to increase the effectiveness of the improvement of the corporate strategy of the company under study.

The results obtained in the qualification work can be used by the management of the Tourist Company "Annex Tour" LLC in practical activities and will contribute to the improvement of the activities of domestic enterprises.

CORPORATE STRATEGY, COMPETITION, TOURISM INDUSTRY
DEVELOPMENT, ENTERPRISE ACTIVITIES, EFFICIENCY

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

СОБ – стратегічні одиниці бізнесу;

LLC – Limited Liability Company – товариство з обмеженою відповідальністю;

BCG – Boston Consulting Group – Бостонська консультативна група;

SPACE – The Strategic Position and Action Evaluation – оцінка стратегічного положення та дій;

SWOT-аналіз – метод виявлення слабких та сильних сторін підприємства у конкурентній боротьбі;

ABC-аналіз – метод, що дозволяє класифікувати ресурси підприємства за ступенем їх важливості на три групи: А, В та С;

MBO – Management by Objectives – управління за цілями;

SMART – мнемонічна аббревіатура, що використовується для постановки задач (Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-bound);

KPI – Key Performance Indicators – ключові показники ефективності;

ФДМУ – Фонд державного майна України;

ПАТ – приватне акціонерне товариство;

HR – Human Resources – людські ресурси.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОГО СЕРВІСУ.....	12
1.1 Поняття та сутність корпоративної стратегії підприємства.....	12
1.2 Етапи розробки корпоративної стратегії підприємства.....	15
1.3 Класифікація корпоративних стратегій підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА ТУРИСТИЧНУ ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ	31
2.1 Особливості стратегічного менеджменту в туризмі.....	31
2.2 Аналіз основних показників та загальний опис діяльності ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур»».....	37
2.3 Визначення ринкової позиції ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур»».....	41
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ «АНЕКС ТУР» В УМОВАХ ВІЙНИ.....	46
3.1 Сучасні проблеми туристичної галузі України та зокрема проблеми розвитку ТОВ «Анекс Тур» і недоліки її корпоративної стратегії.....	46
3.2 Практичні рекомендації щодо удосконалення ефективності корпоративної стратегії ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур»».....	48
ВИСНОВКИ.....	52
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54

ВСТУП

Розвиток туристичної галузі є важливим компонентом економіки кожної країни, сприяючи залученню інвестицій, підтримці регіонального розвитку та створенню нових робочих місць. Однак сучасна туристична індустрія постійно стикається з різноманітними викликами та викликається впливом негативних факторів, зокрема воєнного розвитку.

Україна, що має багату культурну спадщину та багаті природні рекреаційні зони, потерпає від збройної агресії з боку РФ, що безпосередньо впливає на розвиток туристичної галузі у країні. Саме тому удосконалення корпоративної стратегії підприємства туристичного сервісу в умовах воєнного розвитку стає актуальним завданням для підприємств, які діють у цій галузі.

Ця кваліфікаційна робота спрямована на вивчення проблем та пошук шляхів удосконалення корпоративної стратегії ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» в умовах війни в Україні. Аналізуючи існуючі тенденції в туристичній галузі країни та конкретні особливості функціонування підприємства, можна виявити ключові аспекти, які необхідно враховувати під час розробки та впровадження стратегії в умовах військового стану.

У зв'язку з воєнним розвитком ситуації в Україні, туристична галузь стикається з новими викликами та загрозами, які вимагають від підприємств туристичного сервісу адаптації та удосконалення своїх корпоративних стратегій.

Для досягнення мети у кваліфікаційній роботі були вивчені та проаналізовані наукові дослідження, статистичні дані, кейси успішних компаній у сфері туризму. Робота спрямована на виявлення оптимальних стратегій управління туристичною компанією в умовах кризових ситуацій та воєнного розвитку.

Зазначена тема актуальна та важлива для подальшого розвитку

туристичної галузі в Україні та може бути корисною як для практичних ділових установ, так і для наукових досліджень у галузі менеджменту та туризму.

Серед завдань, які слід вирішити у кваліфікаційній роботі бакалавра є наступні: проведення аналізу впливу війни на туристичну галузь України, визначення основних проблем ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» у зв'язку з воєнними подіями в країні, аналіз поточної корпоративної стратегії ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» та ідентифікувати її недоліки та потенційні можливості для вдосконалення. Розробити рекомендації щодо удосконалення корпоративної стратегії підприємства туристичного сервісу в умовах воєнного розвитку, зосереджуючи увагу на конкретних кроках та діях для покращення позиції компанії на ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТУРИСТИЧНОГО СЕРВІСУ

1.1 Поняття та сутність корпоративної стратегії підприємства

Корпоративна стратегія – це загальний план управління диверсифікованою компанією, який охоплює всі напрямки її діяльності. Її мета – забезпечити довгостроковий успіх і стійкість організації в конкурентному середовищі.

По суті, визначення корпоративної стратегії – це процес прийняття рішень і вибір загального напрямку розвитку організації.

Корпоративна стратегія формулюється як деяка комбінація комплексних стратегій. Це означає, що для кожної стратегії підприємства (як комплексу) має бути розроблений відповідний «набір стратегій».

На думку І. Ансоффа, основними складовими, що визначають зміст (загальної) стратегії компанії [1, с.14]. є:

Вектор зростання компанії визначає масштаби та напрями майбутніх сфер діяльності компанії (у свою чергу, складовими, що визначають вектор зростання компанії є: ринковий попит; технологія продукції та технологія (тип) діяльності; типи клієнтів; географія ринку);

- конкурентні переваги, яких компанія прагне досягти в конкретних сферах діяльності;

- синергія, яка виникне між різними сферами діяльності компанії;

- стратегічна гнучкість у різних бізнес-портфелях, яка досягається за рахунок:

- a) диверсифікації видів діяльності, у яких необхідно задовольняти ринкові та технологічні потреби, щоб несподівані зміни в одній стратегічній одиниці бізнесу не призвели до руйнівних наслідків для інших наслідків;

- b) доступність ресурсів і можливості в портфоліо компанії, якими

користуються різні бізнес-структури.

В цілому визначення стратегія визначається різними науковцями по-різному, так більш детально у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Трактування поняття стратегія на думку різних авторів

№	Автор	Трактування поняття
1	2	3
1	І. Ансофф	Стратегія як спосіб установлення цілей для корпоративного, ділового і функціонального рівнів.
2	П.Дойль	Стратегія визначає напрям, в якому рухається компанія, виконуючи поставлені завдання.
3	Дж. Куін	Стратегія – це модель чи план, який інтегрує головні цілі організації, її політику та дії у деяке погоджене ціле.
4	Б. Карлофф	Стратегія це узагальнена модель дій, які необхідні для досягнення встановлених цілей шляхом координації.
5	М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоурі	Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії підприємства і досягнення її цілей.
6	А.Томсон	Стратегія як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників діяльності.
7	З. Шершньова, С. Оборська	Стратегія це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься, а також яких корпоративних, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.

Сутність корпоративної стратегії полягає у визначенні:

- Місії та бачення – чого прагне компанія та яким вона бачить себе в майбутньому.
- Цілей – конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних і обмежених у часі результатів, яких прагне компанія.
- Стратегічних пріоритетів – основних напрямків діяльності, на яких компанія зосередить свої зусилля.
- Портфеля бізнесів – набору видів діяльності, в яких компанія бере участь.
- Функціональних стратегій – стратегій для кожної

функціональної сфери діяльності, таких як маркетинг, виробництво, фінанси та людські ресурси.

Розробка корпоративної стратегії – це комплексний процес, який включає:

- Аналіз – дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.
- Формулювання – визначення місії, бачення, цілей та стратегічних пріоритетів.
- Реалізація – впровадження стратегії в життя.
- Контроль – моніторинг результатів та внесення необхідних змін.

Корпоративна стратегія визначає загальний напрямок корпоративного розвитку і поширюється на всі сфери корпоративної діяльності.

Корпоративні стратегічні рішення часто передбачають:

- Класична корпорація – договірне об'єднання, створене на основі об'єднання виробничих, наукових і комерційних інтересів у господарську організацію, що делегує одноосібні повноваження з централізації регуляторної діяльності органу управління компанії.

В Україні господарське товариство є організаційно-правовою формою об'єднання підприємств і різновидом господарського товариства. Під компанією зазвичай розуміють акціонерне товариство (акціонерне товариство).

- Велике підприємство з декількома підприємствами (підрозділами) у структурі, діяльність яких може включати виробництво, наукові дослідження, реалізацію продукції тощо, і вести бізнес в одній або кількох країнах (з одним або кількома філіями)

Корпоративна стратегія повинна відповідати етапам життєвого циклу компанії:

1. Обмежений ріст
2. Інтенсивний ріст

3. Спад або скорочення

4. Поєднання всіх альтернатив

Види корпоративних стратегій:

- Стратегії зростання – спрямовані на збільшення частки ринку, вихід на нові ринки або розширення продуктового портфеля.
- Стратегії стабілізації – спрямовані на збереження існуючого положення компанії на ринку.
- Стратегії скорочення – спрямовані на зменшення масштабів діяльності компанії або вихід з певних ринків.

Переваги чіткої корпоративної стратегії:

- Допомагає компанії зосередити свої зусилля на найважливіших напрямках.
- Сприяє прийняттю кращих управлінських рішень.
- Мотивує персонал до досягнення спільних цілей.
- Підвищує конкурентоспроможність компанії.

Важливо зазначити, що корпоративна стратегія не є статичною. Вона має постійно оновлюватися з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі компанії.

1.2 Етапи розробки корпоративної стратегії підприємства

Розробка корпоративної стратегії – це комплексний процес, який складається з декількох етапів:

1. Аналіз

- Аналіз зовнішнього середовища:
- PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори);
- Аналіз конкурентного середовища (модель Портера п'яти сил);
- Аналіз ринку (аналіз попиту, аналіз конкурентів).

- Аналіз внутрішнього середовища:
- Сильні та слабкі сторони підприємства (SWOT-аналіз);
- Ресурсний потенціал підприємства;
- Функціональний аналіз (аналіз маркетингу, виробництва, фінансів, людських ресурсів).

2. Формулювання

- Визначення місії та бачення:
 - Місія – це чітке та лаконічне формулювання того, чим займається підприємство, для чого воно існує та яку цінність несе для своїх клієнтів.
 - Бачення – це опис того, яким підприємство бачить себе в майбутньому.
- Визначення цілей:
 - Цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART).
 - Розробка стратегічних пріоритетів:
 - Визначення основних напрямків діяльності, на яких підприємство зосередить свої зусилля.

3. Реалізація

- Розробка плану дій:
 - Детальний план дій, який описує, як будуть досягатися поставлені цілі.
 - Впровадження стратегії:
 - Доведення стратегії до всіх співробітників підприємства та забезпечення їх розуміння та підтримки.
 - Мотивація персоналу:
 - Створення системи мотивації, яка буде стимулювати персонал до досягнення стратегічних цілей.

4. Контроль

- Моніторинг результатів:

- Регулярне відстеження ходу реалізації стратегії та оцінка її результативності.
- Внесення змін:
- Коригування стратегії у разі потреби, з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Більш наглядно на рисунку 1.1

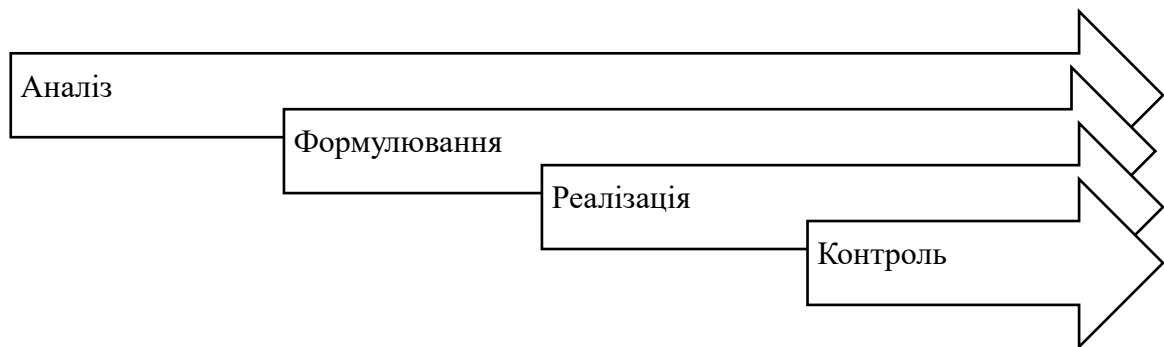


Рисунок 1.1 – Основні етапи розробки корпоративної стратегії фірми

Розглянемо більш детально опис етапів розробки корпоративної стратегії:

1. Аналіз

Аналіз зовнішнього середовища дає можливість зрозуміти можливості та загрози, з якими може стикнутися підприємство.

PEST-аналіз допомагає дослідити політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, які можуть вплинути на діяльність підприємства.

Аналіз конкурентного середовища дозволяє оцінити конкурентні позиції підприємства та визначити його конкурентні переваги та недоліки.

Аналіз ринку дає можливість зрозуміти потреби та очікування клієнтів, а також оцінити розмір та динаміку ринку.

Аналіз внутрішнього середовища дає можливість оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його ресурсний потенціал.

SWOT-аналіз допомагає систематизувати інформацію про сильні та слабкі сторони підприємства, а також про можливості та загрози, з якими воно стикається.

Функціональний аналіз дає можливість оцінити ефективність роботи кожної функціональної сфери діяльності підприємства.

2. Формулювання

Місія та бачення є основою корпоративної стратегії. Вони дають відповідь на питання, чим займається підприємство, для чого воно існує та яким воно бачить себе в майбутньому.

Цілі мають бути чітко сформульованими та вимірюваними, щоб можна було оцінити їх досягнення.

Стратегічні пріоритети допомагають підприємству зосередити свої зусилля на найважливіших напрямках діяльності.

3. Реалізація

Впровадження стратегії – це важливий етап, який потребує чіткої координації та комунікації.

Мотивація персоналу – це ключовий фактор успішної реалізації стратегії.

4. Контроль

Моніторинг результатів дає можливість оцінити ефективність реалізації стратегії та внести необхідні корективи.

Внесення змін – це важливий елемент стратегічного менеджменту, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Детальний опис етапів розробки корпоративної стратегії (продовження):

3. Реалізація

Впровадження стратегії – це процес доведення стратегії до всіх співробітників підприємства та забезпечення їх розуміння та підтримки.

Важливо:

- Створити систему комунікації, яка дозволить донести стратегію до всіх співробітників.
- Забезпечити навчання співробітників, щоб вони могли

ефективно виконувати свої завдання в рамках стратегії.

- Створити систему мотивації, яка буде стимулювати персонал до досягнення стратегічних цілей.

4. Контроль

Моніторинг результатів – це процес регулярного відстеження ходу реалізації стратегії та оцінки її результативності.

Важливо:

- Визначити ключові показники ефективності (KPI) для оцінки результатів реалізації стратегії.

- Регулярно збирати дані про KPI та аналізувати їх.

- На основі аналізу даних вносити необхідні корективи в стратегію.

Внесення змін – це важливий елемент стратегічного менеджменту, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Важливо:

- Бути готовим до того, що стратегію може знадобитися змінити.

- Створити процес внесення змін, який буде чітким, прозорим і ефективним.

- Забезпечити, щоб усі зміни в стратегії були донесені до всіх співробітників.

Розробка та впровадження корпоративної стратегії – це складний та багатоетапний процес, який потребує значних зусиль та ресурсів. Однак, чітко сформульована та ефективно реалізована стратегія може забезпечити підприємству стійкий успіх у конкурентному середовищі.

У процесі формування корпоративної стратегії конкретизуються різні варіанти корпоративного або СОБ стратегічного розвитку в рамках трьох її основних типів.

Ці варіанти називаються стратегічними альтернативами, з яких можна вибрати майбутні стратегії (табл. 5.1.).

Стратегічні альтернативи – це можливі варіанти розвитку бізнесу або SOB в рамках трьох базових корпоративних стратегій (Зростання, Стабільність, Скорочення).

Таблиця 1.2 – Класифікація стратегічних альтернатив

Базові стратегії	Стратегічні альтернативи
1	2
1. Зростання (розвитку)	1.1. Інтенсифікація 1.2. Диверсифікація 1.3. Інтеграція 1.4. Техніко-технологічний розвиток
2. Стабілізації (обмеженого росту)	2.1. Економія витрат, збирання «врожаю» 2.2. Постійна адаптація до зовнішнього середовища 2.3. Збереження науково-технічного і кадрового потенціалу
3. Вживання (скорочення)	3.1. Організаційна санація 3.2. Економічна і фінансова санація 3.3. Маркетингова санація 3.4. Соціальна санація 3.5. Ліквідація бізнесу

Ще раз зазначимо, що стратегічні альтернативи - це сукупність можливих шляхів розвитку, які може обрати компанія для досягнення своїх цілей. Кожна альтернатива має свої особливості, переваги та недоліки, які необхідно ретельно вивчити перед прийняттям остаточного рішення.

Існує декілька способів класифікації стратегічних альтернатив:

1. За масштабом:

- Корпоративна стратегія: визначає загальний напрямок розвитку всієї компанії.
- Бізнес-стратегія: розробляється для окремих бізнес-одиниць або продуктів.
- Функціональна стратегія: стосується конкретних функціональних сфер, таких як маркетинг, виробництво, фінанси тощо.

2. За темпом зростання:

- Стратегія зростання: спрямована на збільшення частки ринку,

обсягів продажів або прибутку.

- Стратегія стабільності: використовується для підтримки існуючого положення на ринку.

- Стратегія скорочення: застосовується у випадку, коли компанія змушена згортати свою діяльність.

3. За конкурентною позицією:

- Лідерство за витратами: компанія прагне до мінімізації своїх витрат.

- Диференціація: компанія пропонує унікальні продукти або послуги, які відрізняють її від конкурентів.

- Фокусування: компанія зосереджується на певній ніші ринку.

4. За ступенем ризику:

- Агресивні стратегії: пов'язані з високим ризиком, але й можуть принести значний прибуток.

- Консервативні стратегії: менш ризиковані, але й приносять менший прибуток.

5. За часовим горизонтом:

- Короткострокові: розраховані на короткий термін (до 1 року).

- Среднесрочная стратегія: розраховані на середньостроковий термін (від 1 до 5 років).

- Довгострокова стратегія: розраховані на довгостроковий термін (понад 5 років).

Не існує єдиної «правильної» стратегії, яка підходила б для всіх компаній. Вибір стратегії залежить від багатьох факторів, таких як місія та цілі компанії, її конкурентне середовище, ресурси та можливості.

Процес розробки стратегії повинен бути комплексним і включати в себе аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, SWOT-аналіз, формулювання стратегічних цілей, розробку стратегічних планів та контроль за їх виконанням.

Задля того, щоб обрати найбільш ефективну стратегію слід

ознайомитися з різними типами стратегій та їх характеристиками, провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища компанії.

Визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози на ринку.

Сформулювати чіткі та вимірні стратегічні цілі.

Розробити стратегічні плани, які описують, як компанія буде досягати своїх цілей.

Регулярно контролювати виконання стратегічних планів та вносити необхідні корективи.

1.3 Класифікація корпоративних стратегій підприємства

Класифікація корпоративних стратегій – це систематизація та угруповання стратегій за певними спільними ознаками. Існує багато різних підходів до класифікації, але найпоширенішими є такі:

1. За напрямком розвитку:

- Стратегії зростання:
- Концентроване зростання:
- Проникнення на ринок: Збільшення частки ринку існуючого продукту на існуючому ринку.
- Розвиток продукту: Розробка нових продуктів для існуючого ринку.
- Розширення ринку: Вихід на нові ринки з існуючим продуктом.
- Інтегроване зростання:
- Горизонтальна інтеграція: Злиття або поглинання конкурентів.
- Вертикальна інтеграція: Злиття або поглинання постачальників або дистриб'юторів.
- Диверсифікація:
- Зв'язана диверсифікація: Розширення діяльності в нові сфери,

пов'язані з існуючою діяльністю.

- Незв'язана диверсифікація: Розширення діяльності в нові сфери, не пов'язані з існуючою діяльністю.

- Стратегії стабілізації:

- Стратегія підтримки: Збереження існуючого положення на ринку.

- Стратегія збору врожаю: Максимальне отримання прибутку від існуючого бізнесу без інвестування в його розвиток.

- Стратегії скорочення:

- Стратегія реструктуризації: Зміна структури та/або господарської діяльності для покращення результатів.

- Стратегія скорочення: Зменшення масштабів діяльності.

- Стратегія ліквідації: Закриття та продаж бізнесу.

2. За рівнем конкурентної боротьби:

- Стратегії лідерства:

- Стратегія лідерства за витратами: Досягнення мінімальних витрат у порівнянні з конкурентами.

- Стратегія диференціації: Пропонування продукту/послуги, які відрізняються від конкурентів.

- Стратегії слідування:

- Стратегія наслідування лідера: Копіювання стратегії лідера ринку.

- Стратегія диференціації "нішевого" ринку: Зосередження на вузькому сегменті ринку.

3. За конкурентною перевагою:

- Стратегії на основі низьких витрат:

- Економія на масштабі: Зниження витрат за рахунок збільшення обсягів виробництва.

- Ефект досвіду: Зниження витрат за рахунок накопичення досвіду.

- Вертикальна інтеграція: Зниження витрат за рахунок контролю над постачальниками або дистриб'юторами.
- Стратегії на основі диференціації:
 - Унікальний продукт: Пропонування продукту, який не має аналогів на ринку.
 - Бренд: Створення сильного бренду, який відрізняється від конкурентів.
 - Якість: Пропонування продукту/послуги найвищої якості.
 - Сервіс: Пропонування кращого сервісу, ніж конкуренти.
- 4. За функціональними сферами:
 - Маркетингова стратегія:
 - Цінова стратегія: Визначення ціни на продукт/послугу.
 - Продуктова стратегія: Розробка та виведення на ринок нового продукту/послуги.
 - Стратегія просування: Реклама та просування продукту/послуги.
 - Збутова стратегія: Створення каналів збуту продукту/послуги.
 - Виробнича стратегія:
 - Стратегія вибору технологій: Вибір технологій для виробництва продукту/послуги.
 - Стратегія управління запасами: Оптимізація рівня запасів.
 - Стратегія якості: Забезпечення якості продукту/послуги.
 - Фінансова стратегія:
 - Стратегія управління активами.

Більш детально зупинимося на деяких видах стратегій.

Фінансова стратегія – це комплексний план, який визначає цілі та напрямки фінансової діяльності підприємства, а також ресурси та способи їх досягнення.

Основні цілі фінансової стратегії:

- Збільшення прибутку

- Підвищення рентабельності
- Зниження ризиків
- Забезпечення фінансової стійкості
- Збільшення вартості підприємства

Основні напрямки фінансової стратегії:

- Інвестиційна стратегія: Визначення пріоритетних напрямків інвестування коштів.
- Стратегія управління активами: Оптимізація структури активів підприємства.
- Стратегія управління зобов'язаннями: Оптимізація структури зобов'язань підприємства.
- Дивідендна політика: Визначення порядку виплати дивідендів.
- Стратегія управління ризиками: Ідентифікація, оцінка та мінімізація фінансових ризиків.

Розробка фінансової стратегії складається з наступних етапів:

1. Аналіз:
 - Аналіз зовнішнього середовища
 - Аналіз внутрішнього середовища
 - Аналіз фінансового стану
2. Формулювання цілей:
 - Визначення місії та бачення
 - Визначення стратегічних цілей
3. Розробка стратегії:
 - Вибір стратегічних пріоритетів
 - Розробка плану дій
4. Реалізація стратегії:
 - Впровадження стратегії в життя
 - Контроль за виконанням
5. Оцінка результатів:
 - Аналіз результатів

- Внесення необхідних змін

Методи фінансового аналізу:

- Горизонтальний аналіз: Аналіз динаміки показників за ряд років.
- Вертикальний аналіз: Аналіз структури показників.
- Трендовий аналіз: Аналіз тенденцій розвитку показників.
- Порівняльний аналіз: Порівняння показників з показниками конкурентів.
- Факторний аналіз: Визначення впливу факторів на результати діяльності.

Фінансові інструменти, які розглядають, як можливості підтримки або забезпечення фінансового стану компанії -це:

- Кредити: Залучення коштів у борг.
- Лізинг: Оренда обладнання з правом викупу.
- Факторинг: Продаж дебіторської заборгованості.
- Форфейтинг: Продаж векселів.
- Гранти: Безкоштовне отримання коштів.

Також, під час розробки фінансової стратегії детально аналізують можливі фінансові ризики, для того, щоб вжити всіх необхідних заходів щодо їх запобігання. Серед них наступні фінансові ризики:

- Ризик ліквідності: Ризик нездатності виконати свої зобов'язання.
- Ризик кредитоспроможності: Ризик неплатоспроможності дебіторів.
- Процентний ризик: Ризик зміни процентних ставок.
- Валютний ризик: Ризик зміни валютних курсів.
- Ринок ризику: Ризик зміни цін на активи.

Також розглянемо детальніше класифікацію корпоративних стратегій підприємства «За напрямком розвитку»

1. Стратегії зростання:

1.1. Концентроване зростання:

- Проникнення на ринок: Збільшення частки ринку існуючого продукту на існуючому ринку.
- Цінова конкуренція: Запропонування продукту за більш низькою ціною, ніж конкуренти.
- Продуктова диференціація: Вдосконалення існуючого продукту.
- Інтенсивна реклама: Просування вже існуючого продукту на ринку.
- Розвиток продукту: Розробка нових продуктів для існуючого ринку.
- Інновації: Розробка нових продуктів, які не мають аналогів на ринку.
- Імітація: Розробка продуктів, що схожі на продукти конкурентів.
- Розширення ринку: Вихід на нові ринки з вже існуючим продуктом.
- Експорт: Продаж продукту на зовнішні ринки.
- Франчайзинг: Надання права на використання бренду та бізнес-моделі іншим компаніям.
- Спільні підприємства: Створення спільних підприємств з компаніями з інших країн.

1.2. Інтегроване зростання:

- Горизонтальна інтеграція: Злиття або поглинання конкурентів.
- Злиття: Об'єднання двох або більше компаній в одну.
- Поглинання: Придбання однією компанією іншої.
- Вертикальна інтеграція: Злиття або поглинання постачальників або дистриб'юторів.
- Висхідна інтеграція: Злиття або поглинання постачальників.
- Нисхідна інтеграція: Злиття або поглинання дистриб'юторів.

1.3. Диверсифікація:

- Зв'язана диверсифікація: Розширення діяльності в нові сфери, пов'язані з існуючою діяльністю.
- Розширення продуктового ряду: Доповнення існуючого продуктового ряду новими продуктами, що пов'язані з ним.
- Розширення ринків: Вихід на нові ринки з продуктами, пов'язаними з існуючими.
- Вертикальна диверсифікація: Розширення діяльності в нові сфери, пов'язані з ланцюжком створення вартості існуючого бізнесу.
- Незв'язана диверсифікація: Розширення діяльності в нові сфери, не пов'язані з існуючою діяльністю.
- Конгломератна диверсифікація: Розширення діяльності в нові сфери, які не пов'язані з існуючою діяльністю, з метою диверсифікації ризиків.
- Зміна напрямку діяльності: Перехід до нового виду діяльності, не пов'язаного з існуючим.

2. Стратегії стабілізації:

2.1. Стратегія підтримки: Збереження існуючого положення на ринку (рис. 1.2)

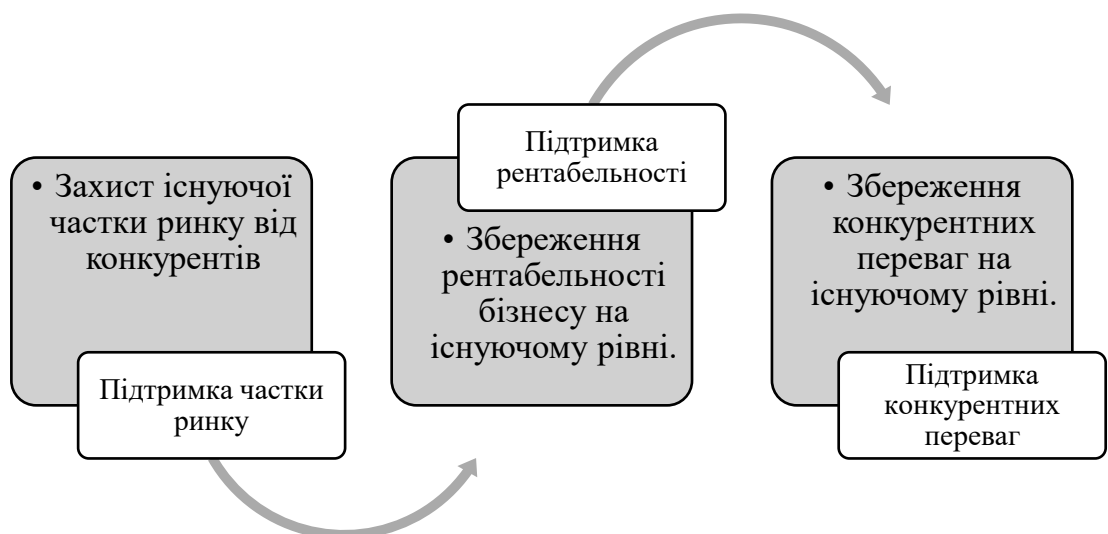


Рисунок 1.2 – Схема реалізації стратегії підтримки

2.2. Стратегія збору врожаю (рис. 1.3):

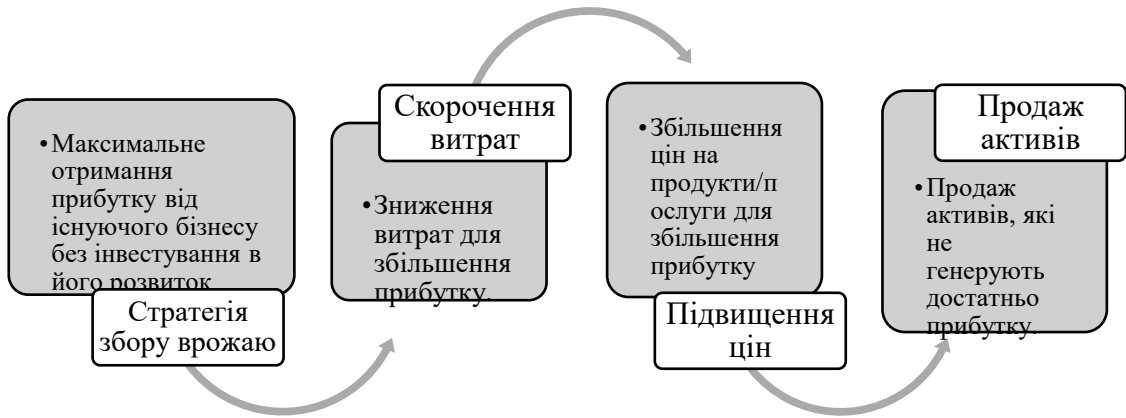


Рисунок 1.3 - Схема реалізації стратегії збору врожаю

3. Стратегії скорочення:

3.1. Стратегія реструктуризації (рисунок 1.4)

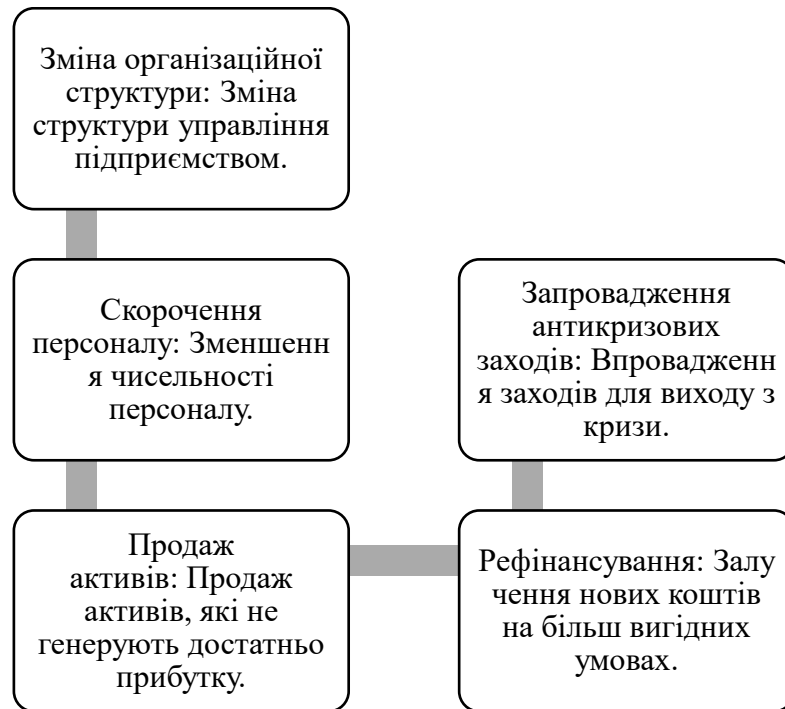


Рисунок 1.4 – Схема реалізації стратегії реструктуризації підприємства

3.2. Стратегія скорочення включає в себе наступні етапи:

- Зменшення масштабів діяльності: Зменшення обсягів виробництва, продажів, маркетингових активностей.
- Закриття підрозділів: Закриття нерентабельних підрозділів.
- Звільнення персоналу: Звільнення частини персоналу.
- Відмова від нерентабельних проєктів: Відмова від проєктів, які не приносять прибутку.

3.3. Стратегія ліквідації складається з таких кроків як:

- Продаж підприємства: Продаж підприємства іншому власнику.
- Банкрутство: оголошення про банкрутство.
- Ліквідація підприємства: Закриття підприємства та продаж його активів.

Вибір стратегії скорочення залежить від наступних факторів:

- Причини скорочення: Фінансові труднощі, зміна ринку, втрата конкурентних переваг.
- Цілі скорочення: Зниження витрат, реструктуризація, вихід з ринку.
- Можливості підприємства: Фінансові ресурси, людські ресурси, конкурентні переваги.
- Ризик: Ризик банкрутства, ризик втрати персоналу, ризик втрати клієнтів.

Важливо зазначити, що стратегії скорочення є крайнім заходом, до якого слід вдаватися лише у випадку, коли інші стратегії не дають результатів.

При розробці та реалізації стратегії скорочення важливо враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін: акціонерів, кредиторів, персоналу, клієнтів, та громади.

Слід вживати всіх заходів для мінімізації негативних наслідків скорочення для персоналу та інших зацікавлених сторін.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ВОЄННОГО СТАНУ НА ТУРИСТИЧНУ ГАЛУЗЬ УКРАЇНИ

2.1 Особливості стратегічного менеджменту в туризмі

Туристична галузь має ряд особливостей, які впливають на процес стратегічного менеджменту:

- **Сезонність:** Попит на туристичні послуги значно відрізняється залежно від сезону. Це потребує від туристичних підприємств розробки сезонних стратегій та адаптації своїх ресурсів до мінливих умов.

- **Циклічність:** Туристична галузь схильна до циклічних коливань, пов'язаних з економічними кризами, політичними подіями, природними катаклізмами та іншими факторами. Це потребує від туристичних підприємств розробки антикризових стратегій та диверсифікації своїх ринків.

- **Невизначеність:** Туристична галузь характеризується високим ступенем невизначеності, пов'язаної з погодними умовами, політичними змінами, терористичними загрозами та іншими факторами. Це потребує від туристичних підприємств постійного моніторингу зовнішнього середовища та готовності до адаптації своїх стратегій.

- **Глобалізація:** Туристична галузь стає все більш глобалізованою. Це відкриває нові можливості для туристичних підприємств, але також створює нові виклики, пов'язані з конкуренцією з боку іноземних компаній.

- **Сталий розвиток:** Туристична галузь має значний вплив на довкілля. Це потребує від туристичних підприємств впровадження принципів сталого розвитку та мінімізації негативного впливу на довкілля.

Для розуміння ситуації, що склалася у туристичній галузі України в умовах воєнного стану, доцільним є висвітлення основних принципів стратегічного менеджменту в туризмі. Зазначимо, що з урахуванням

специфіки туристичної галузі, стратегічний менеджмент в туризмі має ґрунтуватися на наступних принципах:

- Гнучкість: Стратегії туристичних підприємств мають бути гнучкими та адаптивними до мінливих умов зовнішнього середовища.
- Диверсифікація: Туристичні підприємства повинні диверсифікувати свої ринки, продукти та послуги, щоб мінімізувати ризики.
- Інноваційність: Туристичні підприємства повинні постійно впроваджувати нові продукти, послуги та технології, щоб залишатися конкурентоспроможними.
- Сталий розвиток: Туристичні підприємства повинні впроваджувати принципи сталого розвитку та мінімізації негативного впливу на довкілля.
- Партнерство: Туристичні підприємства повинні співпрацювати з іншими туристичними підприємствами, а також з державними та громадськими організаціями.

Процес стратегічного менеджменту в туризмі складається з наступних етапів:

1. Аналіз: Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища туристичного підприємства.
2. Формулювання: Визначення місії, бачення, цілей та стратегічних пріоритетів туристичного підприємства.
3. Реалізація: Впровадження стратегії в життя.
4. Контроль: Моніторинг результатів та внесення необхідних змін.

У рамках стратегічного менеджменту в туризмі використовуються різноманітні методи, такі як:

- SWOT-аналіз: Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.
- Портер п'ять сил: Аналіз конкурентного середовища.
- BCG-матриця: Аналіз портфеля бізнесів.
- Метод аналітичної ієрархії: Прийняття рішень у складних

умовах.

Більш детально основи стратегування у туризмі за різними напрямками представлено у таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Особливості стратегування у туризмі за різними напрямками

1. Сезонність:
Розробка сезонних стратегій. Адаптація ресурсів до мінливих умов. Прогнозування попиту та сезонних коливань. Запропонування сезонних знижок та акцій. Розробка сезонних пакетів послуг.
2. Циклічність:
Розробка антикризових стратегій. Диверсифікація ринків, продуктів та послуг. Створення резервних фондів. Забезпечення моніторингу економічних показників. Розробка сценаріїв на випадок криз.
3. Невизначеність:
Постійний моніторинг зовнішнього середовища. Розробка гнучких та адаптивних стратегій. Створення системи раннього попередження про ризики. Забезпечення страхового захисту. Розробка планів реагування на непередбачувані ситуації.
4. Глобалізація:
Вихід на міжнародні ринки. Адаптація продуктів та послуг до культурних особливостей. Співпраця з іноземними партнерами. Вивчення іноземних мов. Дотримання міжнародних стандартів.
5. Сталий розвиток:
Впровадження принципів сталого розвитку. Мінімізація негативного впливу на довкілля. Використання екологічно чистих технологій. Підтримка місцевих громад. Просування екотуризму.
6. Інноваційність:
Впровадження нових продуктів, послуг та технологій. Використання штучного інтелекту, віртуальної реальності та інших інновацій. Розробка нових туристичних маршрутів. Створення інтерактивних туристичних платформ. Запропонування персоналізованих туристичних experiences.
7. Партнерство:
Співпраця з іншими туристичними підприємствами. Співпраця з державними та громадськими організаціями. Участь у туристичних асоціаціях. Створення спільних туристичних проектів. Обмін досвідом та інформацією.

Продовження таблиці 2.1

8. Гнучкість:
Готовність до внесення змін у стратегію. Швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Розробка альтернативних планів дій. Забезпечення моніторингу та оцінки результатів стратегії. Створення атмосфери інновацій та креативності.
9. Диверсифікація:
Розширення спектра продуктів та послуг. Вихід на нові ринки. Розробка нових туристичних маршрутів. Створення нових цільових груп. Зниження залежності від одного ринку або продукту.
10. Співпраця з місцевими громадами:
Залучення місцевих жителів до туристичної діяльності. Використання місцевих продуктів та послуг. Підтримка місцевих ремесел та традицій. Повага до місцевої культури. Розподіл доходів від туризму з місцевими громадами.
11. Використання цифрових технологій:
Створення онлайн-платформ для бронювання турів. Використання соціальних мереж для просування. Запровадження онлайн-маркетингових стратегій. Використання мобільних додатків для туристів. Запровадження систем онлайн-платежів.
12. Маркетинг:
Розробка ефективних маркетингових стратегій. Просування туристичних продуктів та послуг. Створення привабливого бренду. Участь у туристичних виставках. Співпраця з travel-блогерами.
13. Персонал:
Навчання та розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації персоналу. Мотивація персоналу. Забезпечення високого рівня сервісу. Створення команди професі

Актуальним та важливим питанням є питання дослідження сучасних тенденції розвитку стратегічного менеджменту в туризмі. Неможливо не згадати те, що відчувати помітні негативні впливи зовнішнього середовища та непередбачуваних ситуацій туристична галузь України почала відчувати ще з 2020 року- з моменту початку пандемії Коронавірусу, і не закінчилось через початок повномасштабного вторгнення в Україну РФ у 2022 році. Так до сучасних тенденцій розвитку стратегічного менеджменту в туризмі

відносяться: вплив COVID-19 на стратегічний менеджмент в туризмі та вплив війни в Україні.

1) Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на туристичну галузь та стратегічний менеджмент в туризмі.

Вплив пандемії COVID-19 на туризм:

- Зниження попиту: Попит на туристичні послуги значно знизився через карантинні обмеження, закриття кордонів та інші фактори.

- Зміна поведінки туристів: Туристи стали більш обережними та обирають безпечніші та ближчі до дому напрямки.

- Зростання популярності онлайн-туризму: Туристи все більше використовують онлайн-інструменти для бронювання турів та подорожей.

Вплив пандемії COVID-19 на стратегічний менеджмент в туризмі:

- Необхідність адаптації стратегій: Туристичні підприємства змушені адаптувати свої стратегії до нових умов.

- Зростання значення гнучкості та диверсифікації: Гнучкість та диверсифікація стали ключовими факторами успіху туристичних підприємств.

- Впровадження нових продуктів та послуг: Туристичні підприємства впроваджують нові продукти та послуги, які відповідають потребам та очікуванням туристів в умовах пандемії.

Виклики та можливості для стратегічного менеджменту в туризмі.

Виклики:

- Нестабільність: Туристична галузь залишається нестабільною через пандемію COVID-19 та інші фактори.

- Зростання конкуренції: Конкуренція в туристичній галузі зростає, що потребує від туристичних підприємств постійного вдосконалення.

- Зміна поведінки туристів: Туристи стають все більш вимогливими та обирають більш персоналізовані та автентичні подорожі.

Можливості:

- Впровадження нових технологій: Нові технології, такі як штучний інтелект, віртуальна реальність та блокчейн, дають нові можливості для розвитку туризму.

- Зростання популярності стійкого туризму: Стійкий туризм стає все більш популярним, що відкриває нові можливості для туристичних підприємств.

- Розвиток нових туристичних напрямків: Розвиток нових туристичних напрямків дає нові можливості для туристичних підприємств.

2) Вплив війни в Україні 2022 на розвиток туристичної галузі.

Негативні наслідки війни для туристичної галузі:

- Різке скорочення кількості туристів:
- Закриття повітряного простору над Україною.
- Скасування авіарейсів та круїзів.
- Переорієнтація туристів на інші країни.
- Негативний імідж України як небезпечної країни.
- Знищення туристичної інфраструктури:
- Руйнування готелів, ресторанів, музеїв, історичних пам'яток.
- Пошкодження транспортної інфраструктури.
- Забруднення природного середовища.
- Втрата робочих місць:
- Закриття та банкрутство туристичних компаній.
- Звільнення працівників туристичної сфери.
- Зниження доходів населення.
- Зниження податкових надходжень до бюджету:
- Втрата податків від туристичної діяльності.
- Збільшення витрат на відновлення туристичної інфраструктури.

Війна в Україні 2022 року завдала значної шкоди туристичній галузі країни. Відновлення туристичної галузі потребуватиме значних зусиль з боку держави, бізнесу та громадськості. Завдяки спільним зусиллям Україна може знову стати привабливим туристичним напрямком.

Стратегічний менеджмент в туризмі – це складний та багатогранний процес, який потребує постійного вдосконалення. Туристичні підприємства, які хочуть бути успішними, повинні бути гнучкими, диверсифікованими, інноваційними та відповідальними.

2.2 Аналіз основних показників та загальний опис діяльності ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур»

Туроператор «АНЕКС Тур» – це велика мережа туристичних агентств в Україні та світі, яка постійно розвивається у сфері міжнародного виїзного туризму. Широкий асортимент компанії дозволяє задовольнити будь-які потреби клієнтів, від найдешевших варіантів до ексклюзивних пропозицій. Зараз під цим брендом туристичні агенції працюють в Україні, Казахстані та Німеччині, а представництва компанії є в 14 країнах. Крім того, турфірма співпрацює з багатьма авіакомпаніями України та інших країн, тому є можливість своєчасно забронювати та придбати авіаквитки.

Основним видом діяльності підприємства «АНЕКС Тур» є надання різноманітних туристичних послуг.

Туристичні послуги в різних сегментах ринку (масовий туризм, особисті та корпоративні подорожі, групові заходи та VIP-відпочинок).

Основним завданням туристичної агенції «ANEX Tour» є задоволення потреб своїх клієнтів, тобто надання якісних турів клієнтам з різними можливостями, потребами та бажаннями.

Коли кожне туристичне агентство виводить на ринок послуги у формі туризму, воно повинно проаналізувати доцільність послуги на основі вимог ринку та потреб клієнтів. Так як якість створеного сервісу безпосередньо впливає на формування товарної політики.

Компанія «АНЕКС Тур» розробила різноманітні тарифні варіанти подорожей:

- Стандарт (авіарейси або водні або наземні перевезення, трансфери під час туру, проживання в готелі, певне харчування, страховка);
- Звичайні (клієнти їдуть в країну або місто самостійно, без трансферу, тільки готель і певне харчування);
- купони на знижку (різні види послуг, в залежності від купона);
- Тематичні тури (послуги визначаються виходячи з обраної ціни, Також додано екскурсії, SPA процедури, дитячі програми).

Різні додаткові послуги доступні за окрему плату. Наприклад, оренда автомобіля, індивідуальні екскурсії, додаткове харчування, відвідування спортивних клубів тощо. Продукти та послуги компанії розроблені для широкого кола клієнтів із різними рівнями доходу та прагненнями.

Динаміка цін залежить від кількості та якості послуг, що входять до туристичного продукту.

Туристична компанія «АНЕКС Тур» просуває та реалізує свої туристичні продукти через оформлення вітрин, рекламу, електронні листи, розсилку буклетів, організацію презентацій нових туристичних продуктів, комунікаційні заходи відповідно до цільової аудиторії. Туристичні компанії обрали основні методи реклами, такі як: на рекламних щитах, у торгових центрах, на телебаченні, у транспорті, у журналах, на радіо, в Інтернеті, у друкованих виданнях, у невеликих розповсюджуваних брошурах, а також використання реклами на соціальні сторінки (інстаграм, фейсбук).

При розробці товарної політики рішення приймаються на основі торгових марок компанії.

Компанія «АНЕКС Тур» розробила власну торгову марку (логотип компанії), яка наділена всіма ефективними для сприйняття людиною рекламними функціями, що дозволяє клієнтам швидко і безпомилково ідентифікувати туристичні продукти компанії, а також дозволяє знизити витрати на рекламу при створенні нових продуктів. оскільки імідж компанії забезпечує визнання якості продукції.

Компанія має повну туристичну агенцію з багатим наповненням

послуг, багатими маршрутами, різноманітними готелями, кейтерингом, трансферами, турами тощо. Вона має конкурентну перевагу порівняно з іншими туристичними компаніями.

Правильна організаційна структура компанії допомагає в її діяльності та зростанні (рисунок 2.1)

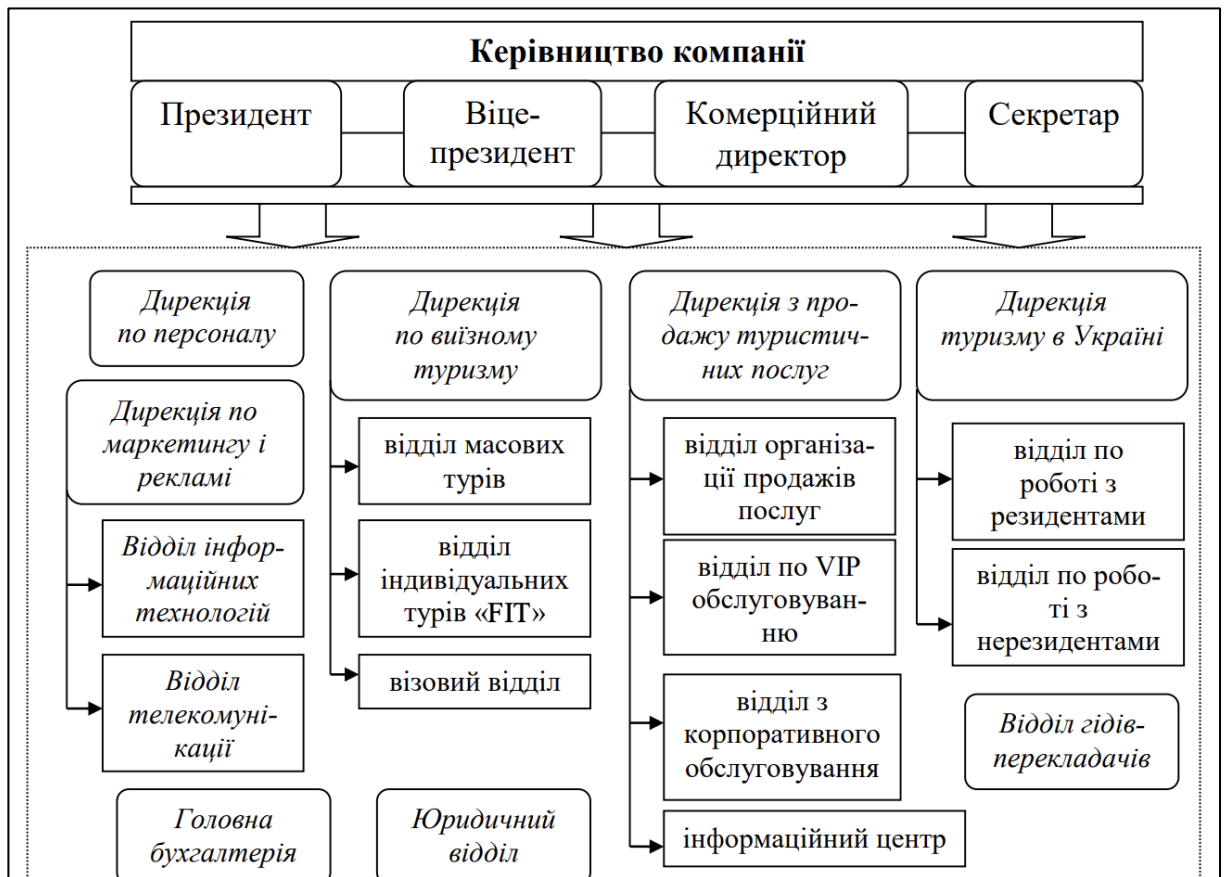


Рисунок 2.1 – Організаційна структура менеджменту

ТОВ «Анекс-Тур»

Основними видами діяльності туристичної компанії «АНЕКС Тур» є:

1) Міжнародний туризм (Болгарія, Єгипет, Греція, Домініканська Республіка, Мальдіви, Іспанія, Мексика, ОАЕ, Куба, Туреччина, Танзанія, Туніс, Шрі-Ланка, Андорра).

2) Корпоративні замовлення, пов'язані з відпочинком за кордоном.

3) Подорож в екзотичні країни.

4) Лікувально-оздоровчі тури.

5) Групові поїздки за кордон.

Основними конкурентами туристичної компанії «ANEX Tour» є компанії «Join UP», «TUI» і «Coral Travel».

Туристична компанія «Join UP» — українська компанія, заснована в 2001 році. З моменту заснування туркомпанія пропонувала туристичні пакети від імені інших туроператорів (TEZ Tour, Karyu Tour, Turtess).

З 2010 року туристична компанія відмовилася від туристичних пакетів інших компаній і створила свій перший напрямок – Об'єднані Арабські Емірати (Дубай).

Крім того, туристична компанія «Join UP» також є одним із лідерів за обсягами продажів.

Для розуміння ефективності діяльності компанії у довоєнний період пропонується розглянути основні фінансові показники підприємства у 2018-2019 роках. (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка фінансових показників ТОВ «Анекс-Тур»

№ з/п	Показники	2018	2019	Відхилення	
				(+, -)	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	15051,0	16740,0	1689,0	11,22
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	9339,0	10421,0	1082,0	11,59
3	Валовий прибуток, тис. грн.	5712,0	6319,0	607,0	10,63
4	Інші операційні доходи, тис.грн.	450,0	520,0	70,0	15,56
5	Адміністративні витрати, тис.грн.	1350,0	1461,0	111,0	8,22
6	Витрати на збут, тис.грн.	18,0	26,0	8,0	44,44
7	Інші операційні витрати, тис.грн.	385,0	957,0	572,0	148,57
8	Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток, тис. грн.	4409,0	4395,0	-14,0	-0,32
9	Інші фінансові доходи	113,0	12,0	-101,0	-89,38
10	Інші доходи	75,0	130,0	55,0	73,33
11	Фінансові витрати	(0)	(0)	(0)	(0)
12	Інші витрати	25,0	2,0	-23,0	-92,00
13	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування: прибуток, тис. грн.	4572,0	4935,0	363,0	7,94
14	Чистий прибуток, тис.грн	3470,0	3780,0	310,0	8,93

Складено на основі: [70]

Задля розуміння позиції ТОВ «Анекс Тур» на ринку туристичних послуг доцільним є виявлення головних конкурентів підприємства та проведення SWOT і PEST-аналізу. (таблиці 2.3, 2.4, 2.5).

Таблиця 2.3 – Головні конкуренти ТОВ «Анекс Тур»

Назва туроператора	Особливості
1	2
1. TUI:	Найбільший туроператор в Україні. Пропонує широкий спектр туристичних послуг. Має розгалужену мережу турагентств. Володіє власним авіаперевізником.
2. Coral Travel:	Один з лідерів туристичного ринку України. Спеціалізується на пляжному відпочинку. Має сильні позиції в сегменті пакетних турів. Володіє власним готельним фондом.
3. Tez Tour:	Один з найстаріших туроператорів України. Має широку географію турів. Спеціалізується на ексклюзивних напрямках. Володіє власним приймаючим туроператором.
5. Join UP!:	Український туроператор, який динамічно розвивається. Спеціалізується на молодіжному туризмі. Пропонує нестандартні маршрути та екскурсії. Активно використовує онлайн-продажі.
6. Sunmar:	Туроператор, який пропонує пакетні тури по доступним цінам. Спеціалізується на пляжному відпочинку. Має власний приймаючим туроператором. Активно співпрацює з онлайн-турагентствами.
7. Travel Professional Group:	Туроператор, який пропонує ексклюзивні тури. Спеціалізується на vip-туризмі. Має власний приймаючим туроператором. Активно співпрацює з турагентствами

2.3 Визначення ринкової позиції ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур»

Цікавим та зручним інструментом стратегічного планування є Матриця Глайстера.

Матриця Глайстера (англ. Glisser Matrix) – це інструмент стратегічного планування, який використовується для аналізу сильних та

слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT) підприємства, іншими словами SWOT-аналіз.

Матриця Глайстера складається з чотирьох квадрантів:

- Сильні сторони – Можливості: Цей квадрант використовується для визначення того, як використовувати сильні сторони для скористатися можливостями.

- Сильні сторони – Загрози: Цей квадрант використовується для визначення того, як використовувати сильні сторони для мінімізації загроз.

- Слабкі сторони – Можливості: Цей квадрант використовується для визначення того, як подолати слабкі сторони, щоб скористатися можливостями.

- Слабкі сторони – Загрози: Цей квадрант використовується для визначення того, як подолати слабкі сторони, щоб мінімізувати загрози.

Матриця Глайстера може використовуватися для:

- Розробки стратегії: Матриця Глайстера може допомогти вам розробити стратегію, яка буде враховувати ваші сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози.

- Прийняття рішень: Матриця Глайстера може допомогти вам приймати більш обґрунтовані та ефективні рішення.

- Підвищення конкурентоспроможності: Матриця Глайстера може допомогти вам краще зрозуміти свої конкурентні переваги та недоліки, що дозволить вам покращити свої позиції на ринку.

Матриця Глайстера є простим та ефективним інструментом, який може допомогти вам у прийнятті кращих рішень та досягненні ваших цілей.

SWOT-аналіз дозволяє: отримати краще розуміння поточної ситуації, розробити більш ефективну стратегію, прийняти більш обґрунтовані рішення, підвищити конкурентоспроможність. На основі проведеного SWOT-аналізу можемо зробити наступні рекомендації компанії ТОВ «Анекс Тур» для покращення конкурентної позиції на ринку:

- Анекс Тур слід продовжувати розвивати онлайн-продажі, щоб

збільшити свою частку ринку.

- Анекс Тур слід виходити на нові ринки, щоб збільшити свої доходи.
- Анекс Тур слід розробляти нові продукти, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів.
- Анекс Тур слід співпрацювати з іншими компаніями, щоб розширити спектр своїх послуг.
- Анекс Тур слід постійно моніторити зовнішнє середовище, щоб вчасно реагувати на загрози.

Таблиця 2.4 - Матриця Глайстера (SWOT-аналіз) ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
<ul style="list-style-type: none"> - Широкий спектр турів: Анекс Тур пропонує широкий спектр турів на будь-який смак і бюджет, від пляжних відпочинків до екскурсійних турів. - Власний парк літаків: Анекс Тур має власний парк літаків, що дозволяє їй пропонувати конкурентні ціни на перельоти. - Високий рівень сервісу: Анекс Тур має високий рівень сервісу, що підтверджується численними відгуками туристів. - Сильний бренд: Анекс Тур є одним із найвідоміших туроператорів в Україні. - Досвідчена команда: Анекс Тур має досвідчену команду, яка знає всі тонкощі туристичного бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Залежність від сезонності: Туристичний бізнес є сезонним, що може негативно впливати на доходи Анекс Тур. - Конкуренція: Анекс Тур стикається з жорсткою конкуренцією з боку інших туроператорів. - Негативні відгуки: Деякі туристи залишають негативні відгуки про роботу Анекс Тур, що може негативно впливати на її імідж. - Залежність від політичної ситуації: Політична ситуація в Україні може негативно впливати на туристичний бізнес.
Можливості:	Загрози:
<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток онлайн-продажів: Анекс Тур може розвивати онлайн-продажі, щоб збільшити свою частку ринку. - Вихід на нові ринки: Анекс Тур може виходити на нові ринки, щоб збільшити свої доходи. - Розвиток нових продуктів: Анекс Тур може розробляти нові продукти, щоб задовольнити потреби своїх клієнтів. - Співпраця з іншими компаніями: Анекс Тур може співпрацювати з іншими компаніями, щоб розширити спектр своїх послуг. 	<ul style="list-style-type: none"> - Економічна криза: Економічна криза може призвести до зниження попиту на туристичні послуги. - Епідемії: Епідемії можуть призвести до закриття кордонів і скасування рейсів, що негативно впливатиме на туристичний бізнес. - Зміна політичної ситуації: Зміна політичної ситуації може призвести до нестабільності в туристичній галузі. - Зростання конкуренції: Зростання конкуренції може призвести до зниження цін на туристичні послуги.

Для більш детального аналізу основних чинників середовища, що мають помітний вплив на досягнення корпоративної стратегії туристичної фірми доцільно провести ще й PEST-аналіз (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур»

Чинники впливу, та їх пояснення
Політичні фактори:
<ul style="list-style-type: none"> - Стабільність політичної ситуації: Політична стабільність в Україні та країнах, куди Анекс Тур пропонує тури, є важливою для розвитку туристичного бізнесу. - Візова політика: Візова політика країн, куди Анекс Тур пропонує тури, може впливати на попит на туристичні послуги. - Державна підтримка: Державна підтримка туристичного бізнесу може допомогти Анекс Тур розвивати свою діяльність.
Економічні фактори:
<ul style="list-style-type: none"> - Економічне зростання: Економічне зростання в Україні та країнах, куди Анекс Тур пропонує тури, може призвести до збільшення попиту на туристичні послуги. - Рівень інфляції: Рівень інфляції може впливати на ціни на туристичні послуги. - Валютні курси: Валютні курси можуть впливати на вартість турів для українських туристів.
Екологічні фактори:
<ul style="list-style-type: none"> - Зміна клімату: Зміна клімату може призвести до зміни сезонності та популярності певних туристичних напрямків. - Стихійні лиха: Стихійні лиха можуть негативно впливати на туристичний бізнес. - Екологічна свідомість: Зростання екологічної свідомості може призвести до збільшення попиту на екотуризм.
Соціальні фактори:
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання рівня життя: Зростання рівня життя в Україні може призвести до збільшення попиту на туристичні послуги. - Зміна демографічної структури: Зміна демографічної структури може впливати на структуру попиту на туристичні послуги. - Мода та тренди: Мода та тренди можуть впливати на популярність певних туристичних напрямків.
Технологічні фактори:
<ul style="list-style-type: none"> - Розвиток онлайн-технологій: Розвиток онлайн-технологій може допомогти Анекс Тур розвивати онлайн-продажі. - Впровадження нових технологій: Впровадження нових технологій в туристичній галузі може допомогти Анекс Тур покращити якість своїх послуг.

На основі проведеного PEST-аналізу можна зробити наступні висновки:

- ТОВ «Анекс Тур» слід постійно моніторити політичну, економічну, соціальну та технологічну ситуацію, щоб вчасно реагувати на зміни.

- ТОВ «Анекс Тур» слід використовувати можливості, які надають політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни.

- ТОВ «Анекс Тур» слід мінімізувати ризики, пов'язані з політичними, економічними, соціальними та технологічними змінами.

Додатковими рекомендаціями для ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур», які допоможуть втримати своє місце на ринку та посилити свої конкурентні позиції можуть бути наступні:

- Розробити чітку онлайн-стратегію: ANEX Tour слід розробити чітку онлайн-стратегію, яка буде включати розвиток веб-сайту, просування в соціальних мережах та використання інших онлайн-інструментів.

- Більш активно використовувати соціальні мережі: ANEX Tour слід більш активно використовувати соціальні мережі для просування своїх продуктів і послуг.

- Розширювати спектр пропонованих послуг: ANEX Tour може розширювати спектр пропонованих послуг, наприклад, запропонувати нові екскурсії або туристичні маршрути.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ТУРИСТИЧНА КОМПАНІЯ «АНЕКС ТУР» В УМОВАХ ВІЙНИ

3.1 Сучасні проблеми туристичної галузі України та зокрема проблеми розвитку ТОВ «Анекс Тур» і недоліки її корпоративної стратегії

Проблеми у туристичній галузі України а будь-якій іншій країні можуть бути різноманітними, ось деякі з погляду 2022-2024 років:

Вплив пандемії COVID-19: туристична галузь по всьому світу зазнала великих втрат через обмеження на подорожі та невизначеність здоров'я громадськості. Компанії, такі як ТОВ «Анекс Тур», стикаються з складнощами у плануванні та проведенні подорожей.

Політична нестабільність: політичні конфлікти, військові дії та геополітичні кризи можуть суттєво підірвати туристичну діяльність, зокрема у зонах конфліктів.

Конкуренція: зараз на ринку туризму дуже велика конкуренція, до цього ТОВ «Анекс Тур» повинне робити саме те, що видається їм найкращими ідентифікувати свої конкурентні переваги.

Економічна нестабільність: високі ціни на паливо, зміни валютних курсів та економічна нестабільність можуть вплинути на здатність клієнтів витратити гроші на подорожі.

Узагальнюючи, можна виділити загальні проблеми туристичної галузі України:

- війна: російська агресія проти України призвела до значного скорочення туристичного потоку.
- економічна нестабільність: знецінення гривні, інфляція та зростання цін роблять туризм менш доступним для українців.
- знищення інфраструктури: війна призвела до руйнування

готелів, ресторанів, транспортної інфраструктури та інших туристичних об'єктів.

- відсутність безпеки: небезпека бойових дій та терористичних актів відлякує туристів.
- закриття повітряного простору: закриття повітряного простору над Україною ускладнює прийом туристів з-за кордону.
- зниження ділової активності: скорочення ділової активності негативно впливає на розвиток ділового туризму.
- пандемія COVID-19: пандемія COVID-19, яка розпочалася у 2020 році, та пов'язані з нею обмеження продовжують негативно впливати на туристичну галузь.

Окремо можна виділити проблеми, конкретно для ТОВ «Анекс Тур»:

- зниження обсягів продажів: внаслідок вищезазначених проблем обсяги продажів ТОВ Алекс Тур значно скоротились.
- фінансові труднощі: зниження доходів призвело до фінансових труднощів для компанії.
- втрата персоналу: частина персоналу компанії була звільнена через скорочення обсягів роботи.
- Зниження конкурентоспроможності: В умовах кризи компанії стає складніше конкурувати на ринку.

На основі попередньо проведеного аналізу корпоративної стратегії можна виділити такі недоліки корпоративної стратегії ТОВ "АнексТур":

1. Недостатня диверсифікація:

- Компанія значною мірою залежить від одного сегмента ринку – організованого виїзного туризму.
- Це робить її вразливою до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні кризи, політична нестабільність, пандемії та інші.

2. Недостатнє використання онлайн-інструментів:

- Компанія не використовує в повній мірі можливості онлайн-продажів та просування.

- Це веде до втрати потенційних клієнтів.

3. Нечітка стратегія розвитку внутрішнього туризму:

- Попри зростання популярності внутрішнього туризму, компанія не має чіткої стратегії роботи в цьому сегменті ринку.

4. Недоліки у системі управління персоналом:

- Недостатня мотивація персоналу.
- Відсутність системи професійного розвитку співробітників.

5. Недоліки у системі контролю та оцінки ефективності діяльності:

- Відсутність чіткої системи показників ефективності діяльності.
- Недостатній контроль за виконанням стратегічних завдань.

В результаті цих недоліків ТОВ «Анекс Тур» втрачає свої конкурентні переваги, що може призвести до погіршення її позицій на ринку.

Для вирішення зазначених вище проблем, ТОВ «Анекс Тур» може відповідно змінити свою стратегію, зосереджуючись на внутрішньому ринку, розвивати нові туристичні напрями, вдосконалювати маркетинг та брендингові стратегії для привертання клієнтів тощо. Більш детально рекомендації щодо удосконалення корпоративної стратегії наведено у наступному розділі.

3.2 Практичні рекомендації щодо удосконалення ефективності корпоративної стратегії ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур»

Війна в Україні значно вплинула на туристичну сферу, змушуючи туркомпанії адаптувати свої стратегії до нових реалій. У важкій кризовій ситуації погіршення умов ведення бізнесу, можна розробити окремо рекомендації, щодо збереження ринкових позицій та окремо рекомендації щодо удосконалення корпоративної стратегії.

Спочатку розглянемо, наведені нами рекомендації для ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» має вжити щодо заходів, щоб зберегти

свою конкурентоспроможність та вистояти в цих складних умовах

1. Переорієнтація на внутрішній туризм:

- Розвиток нових маршрутів та турів по Україні, з акцентом на безпечні регіони.
- Співпраця з місцевими партнерами для розширення спектру пропонованих послуг.
- Проведення рекламних кампаній, спрямованих на популяризацію внутрішнього туризму.

2. Адаптація до онлайн-середовища:

- Розвиток онлайн-платформи для бронювання турів та послуг.
- Активізація роботи в соціальних мережах.
- Запровадження онлайн-консультацій та підтримки клієнтів.

3. Розширення спектру пропонованих послуг:

- Розробка нових продуктів, таких як тури вихідного дня, тематичні тури, екскурсії.
- Надання додаткових послуг, таких як бронювання авіаквитків, трансферів, страхування.

4. Підтримка зв'язків з клієнтами:

- Регулярне інформування клієнтів про актуальні пропозиції та зміни в роботі компанії.
- Надання якісної підтримки та допомоги клієнтам.
- Збереження лояльності та довіри клієнтів.

5. Оптимізація витрат:

- Перегляд та оптимізація бюджету компанії.
- Шукання можливостей для економії коштів.
- Впровадження нових технологій та рішень для підвищення ефективності роботи.

6. Соціальна відповідальність:

- Підтримка Збройних Сил України та інших військових формувань.

- Допомога постраждалим від війни людям.
- Участь у волонтерських проектах.

Пропозиції:

- Розробка програми лояльності для постійних клієнтів.
- Створення партнерських програм з іншими туристичними компаніями.
- Запровадження системи бонусів та знижок.
- Участь у туристичних виставках та форумах.
- Співпраця з державними органами та інституціями.

В умовах війни ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» має бути готовою до змін та адаптувати свою стратегію до нових реалій. Впровадження вищезазначених рекомендацій та пропозицій допоможе компанії зберегти свою конкурентоспроможність, вистояти в складних умовах та продовжити свою успішну роботу.

Умови війни можуть суттєво вплинути на корпоративну стратегію туристичної компанії, тому ось деякі рекомендації щодо удосконалення корпоративної стратегії ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» у цих умовах:

1. Ризик-менеджмент: оцініть потенційні ризики, пов'язані з ситуацією війни, і розробіть план дій для їх управління. Врахуйте можливі зміни в політиці, економіці та безпеці.

2. Внутрішня комунікація: Забезпечте ефективну комунікацію всередині компанії щодо поточної ситуації, ризиків і можливих змін у стратегії.

3. Диверсифікація продуктів: Розгляньте можливості розширення лінійки послуг або переорієнтації на нові ринки або клієнтські сегменти, які можуть бути менш вразливі до воєнного конфлікту.

4. CRM та клієнтське обслуговування: Зверніть увагу на підтримання високого рівня обслуговування клієнтів, в тому числі швидкість відгуку на запитання чи заявки клієнтів.

5. Маркетинг та PR: Розробіть PR-стратегію для ефективного управління репутацією компанії в умовах війни та активно використовуйте різноманітні маркетингові канали для комунікації з аудиторією.

6. Партнери та постачальники: Проведіть аналіз стійкості вашого бізнесу до можливих проблем з партнерами та постачальниками, розгляньте можливості диверсифікації постачання послуг.

7. Прийняття швидких рішень: Умови війни можуть вимагати швидкого реагування на зміни у середовищі

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

Війна в Україні значно вплинула на туристичну галузь, призвівши до скорочення туристичного потоку, знищення інфраструктури та інших проблем.

ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» також відчула на собі негативний вплив війни, що вилилося в скорочення обсягів продажів, фінансові труднощі та втрату персоналу.

Для того, щоб зберегти конкурентоспроможність та вистояти в складних умовах, ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» необхідно вдосконалити свою корпоративну стратегію. Вдосконалена стратегія повинна включати переорієнтацію на внутрішній туризм, адаптацію до онлайн-середовища, розширення спектру пропонованих послуг, оптимізацію витрат, підтримку зв'язків з клієнтами та соціальну відповідальність.

Щодо самої корпоративної стратегії підприємства туристичного сервісу в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України на прикладі ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» можна зробити наступні висновки:

- Слід пам'ятати про важливість розробки та впровадження кризового планування в умовах воєнного розвитку для забезпечення стійкості та продовження діяльності підприємства.
- Необхідно розширювати спектр туристичних послуг та адаптація до змін попиту на ринку в умовах воєнного конфлікту.
- У стратегії важливу роль слід приділяти розвитку онлайн-продажів. Значення зміцнення онлайн-продажів та віртуального обслуговування клієнтів у зв'язку зі зменшенням офлайн-каналів збуту.
- Ще одним важливим висновком є важливість встановлення стратегічного партнерства з іншими суб'єктами туристичного бізнесу для

спільної реалізації проєктів та пошуку нових ринків.

- П'ятий висновок – це важливість клієнтоорієнтованого підходу. Впровадження стратегії з вдосконалення обслуговування клієнтів та використання їхнього фідбеку для постійного покращення.

Зазначені висновки можуть бути використані для подальшого удосконалення корпоративної стратегії підприємства туристичного сервісу в умовах воєнного розвитку туристичної галузі України.

Впровадження вищезазначених заходів допоможе ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур» зберегти свою конкурентоспроможність, вистояти в складних умовах та продовжити свою успішну роботу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої . Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM); 12 см. Назва з тит. екрана.
2. Збірник тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції «Стратегічні перспективи готельно-ресторанного бізнесу в Україні: досвід, проблеми та інновації» (11-12 лютого 2020 року) / Міністерство освіти і науки України; Житомирський державний університет імені Івана Франка. Житомир, 2020. с.
3. «Організація і техніка обслуговування (для учнів ПТНЗ галузі ресторанного господарства)»: навч. посіб. / С. Г. Кравець, Н. П. Камінська, О. Г. Оліферчук, за наук. ред. С. Г. Кравець Київ : Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, 2015. 202 с.
4. Мельник Ю. В., Цетнар Л. О. Стратегічне управління туристичним підприємством на міжнародному ринку. Психологія і суспільство. 2012. №2. С.58-63.
5. Задоя В. О. , Чаркіна Т. Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. Review of transport economics and management, 2022, Iss. 8(24). URL: <https://crust.ust.edu.ua/server/api/core/bitstreams/92aab314-14cd-4b83-a9e5-1a7f6e90e7ea/content> (дата звернення: 12.03.2024)
6. Ткаченко Т.І. Стратегічне управління розвитком суб'єктів господарювання в сфері туризму. Культура народів Причорномор'я. 2006. №79. С.60-64.
7. Стойка В.О. Роль стратегічного управління у стимулюванні розвитку туристичної галузі. Ефективна економіка № 2, 2015. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3793> (дата звернення: 12.03.2024)

8. Горюнова К. А. Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. Економіка та суспільство. № 55.2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2905/2829> (дата звернення: 12.03.2024)
9. Давиденко І.В. Сучасні напрями стратегічного управління туристичним підприємством. Економічні студії. №3 (16). 2017. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/589303.pdf> (дата звернення: 12.03.2024)
10. Юхновська Ю. Формування концепції стратегічного управління розвитком потенціалу туристичної галузі в Україні та її регіонах. Економіка та управління національним господарством. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/595.pdf> (дата звернення: 12.03.2024)
11. Аніпко Н. П. Туристичне країнознавство. Західна та Північна Європа : навч. посібник. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т імені Ю. Федьковича, 2022. 240 с.
12. Правове регулювання туристичної діяльності : навчальний посібник / укл. О.Д. Король, Т.Д. Скутар, Н.П. Аніпко, О.В. Руденко. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю.Федьковича, 2022. 232 с.
13. Туризм в Україні: виклики та відновлення [Електронний ресурс] : зб. матеріалів Міжнародного туристичного форуму, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, 21–22 березня 2023 року. Київ : КНЕУ, 2023. 337 с.
14. Географія, економіка і туризм: національний та міжнародний досвід / Матеріали XVI Міжнародної наукової конференції. Львів, 2022. 312 с.
15. Туризм та креативні індустрії: сучасні виклики : зб. наук. праць II Міжнар. наук.-практ. конф., 28 квіт. 2023 р. Дніпро : Біла К. О., 2023. 212 с.
16. Щербакова Н.О. Стан туристичної галузі України та процес її відтворення в післявоєнний період. Економіка та суспільство. № 39.

2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1353/1307> (дата звернення: 12.03.2024)

17. Мельниченко О. А., Шведун В. О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні: монографія. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153 с. URL: <https://repo.knmu.edu.ua/bitstream/123456789/17694/1/%D0%9E%D0%С%D1%83.pdf> (дата звернення: 12.03.2024)

18. Шупік Б. Б. Поняття й ефективні методи державного регулювання міжнародного туризму в Україні // Держава та регіони. (Серія "Державне управління"). 2010. № 1. С. 130–135.

19. Щепанський Е. Організаційний механізм інвестування туристично-рекреаційного комплексу регіону // Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. Дніпропетровськ: Вид-во ДРІДУ НАДУ, 2010. № 1. С. 194–201.

20. Щепанський Е. В. Механізм державного антикризового управління в туристично-рекреаційній сфері України // Університетські наукові записки. Часопис Хмельницького університету управління та права. 2015. № 1. С. 284–292.

21. Яцук Н. В. Державне регулювання рекреаційної сфери України: автореф. дис. ... к.держ.упр.: спец. 25.00.02 "Механізми державного управління". Запоріжжя, 2010. 24 с.

22. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України : монографія / Наталія Володимирівна Павліха, Ірина Олександрівна Цимбалюк, Анастасія Юріївна Савчук. Луцьк : Вежа-Друк, 2022.

23. Стрішенець О. М., Алієва А. Ю. Теоретичні аспекти формування та розвитку транскордонного ринку туристично-рекреаційних послуг. Структурні зміни в економіці природокористування: теоретичні основи та прикладні аспекти: кол. монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. О. М. Стрішенець. Луцьк: Вежа-Друк, 2016. 180 с.

24. Темник І. О. Умови та чинники розвитку міжнародного туризму. Ефективна економіка. 2011. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2011_3_23. (дата звернення: 12.03.2024)
25. Транскордонне співробітництво України в контексті євроінтеграції : монографія / Мікула Н. А., Засадко В. В. Київ: НІСД, 2014. 316 с. 198
26. Туризм після карантину: як пандемія вплинула на галузь і змінила її. URL: <https://dyvys.info/2020/05/14/turyzm-pislya-karantynuyak-randemiya-vplynula-na-galuz-i-zminyly-yiyi/> (дата звернення: 12.03.2024)
27. Україна піднялася у рейтингу Doing Business на 7 пунктів. Громадське телебачення. 2019. URL: <https://hromadske.ua/posts/ukrayina-pidnyalasya-u-rejtingu-doingbusiness-na-7-punktiv> (дата звернення: 12.03.2024)
28. Фоміна М. В. Проблеми сталого економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія. Донецьк: [ДонНУЕТ], 2010. 359 с.
29. Фрей Л. В. Шляхи вдосконалення соціально-економічного розвитку суб'єктів регіонального туризму. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 30. С. 328–334.
30. Хумарова Н. І., Голікова О. С. Інституційні засади розбудови відносин власності на природні туристично-рекреаційні ресурси. Екон. інновації. 2016. Вип. № 62. С. 182–192.
31. Хумарова Н. І., Голікова О. С. Розвиток туристичної галузі в контексті реалізації міжнародних проектів. Екон. інновації. 2015. Вип. 60(3). С. 213–223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecinn_2015_60%283%29__25 (дата звернення: 12.03.2024)
32. Циганов С. А., Яншина А. М. Проблеми сталого розвитку у контексті неоліберальної моделі глобалізації. Економіка України. 2013. № 4 (617). С. 4–14.
33. Цимбалюк І. О. Генезис теорії інклюзивного розвитку регіону. Причорноморські екон. студії: наук.журн. Одеса, 2019. Вип. 47. С. 235–240.

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.47-39> (дата звернення: 12.03.2024)

34. Цимбалюк І. О. Інклюзивний розвиток регіону в умовах фінансової децентралізації: теорія, методологія, практика: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2019. 340 с. 170. Цимбалюк І. О. Концептуальні засади інклюзивного розвитку регіону в умовах фінансової децентралізації. Інноваційна економіка: наук.-вироб. журнал. 2019. № 5–6. С. 125–133.