

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
МАГІСТРА

на тему Розробка ефективної стратегії розвитку ПП «Діскавері Тревелл»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Development of Efficient Strategy at PC «Discovery Travel»

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-л-з
спеціальності _____ 073

Менеджмент _____

освітньої програми

_____ Логістика _____

_____ А.І. Шаповалова _____

Керівник ст. викл. каф. ПМОіЛ, к.ю.н. _____

О.О. Давиденко

Рецензент доц. каф. ПМОіЛ, доц., к.е.н. _____

В.О. Шишкін

Запоріжжя
2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Логістика

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Бухаріна Л.М.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Шаповаловій Анастасії Іванівні

1. Тема роботи Розробка ефективної стратегії розвитку ПП «Діскавері Тревелл»

керівник роботи Давиденко Оксана Олександрівна, к.ю.н., ст. викладач

затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи праці класиків економічної теорії та прикладні розробки зарубіжних і вітчизняних вчених з проблем стратегічного управління, а також формування стратегій діяльності в умовах ринкового господарювання.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота магістра 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 – Сутність і принципи стратегічного управління організацією – складається з 3 підрозділів: 1.1 Сутність стратегічного управління; 1.2 Принципи стратегічного управління; 1.3 Стратегічне управління в туристичній галузі; 2 Розділ – Аналіз діяльності туристичної фірми ПП «Діскавері Тревелл» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Загальні відомості про ПП «Діскавері Тревелл»; 2.2 Оцінка ефективності господарської діяльності туристичної фірми ПП «Діскавері Тревелл»; 2.3 Аналіз зовнішнього

і внутрішнього середовища ПП «Діскавері Тревел»; 3 Розділ – Заходи з розробки ефективної стратегії туристичної фірми ПП «Діскавері Тревел» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Розробка заходів з формування конкурентних переваг туристичної фірми «Діскавері Тревел» з метою вдосконалення її стратегії на туристичному ринку; 3.2 Розрахунок ефективності проекту з формування конкурентних переваг туристичної фірми «Діскавері Тревел».

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2019 р.	10.10.2019 р.
2	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
3	Бухаріна Л.М. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2019 р.	28.11.2019 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

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

Студент _____ А.І. Шаповалова
(підпис)

Керівник роботи _____ О.О. Давиденко
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 106 с., 8 рис., 13 табл., 2 додатки, 60 джерел.

Об'єктом дослідження є туристична фірма ПП «Діскавері тревел».

Метою роботи є розробка та обґрунтування ефективної стратегії розвитку туристичної фірми.

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

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи обґрунтована об'єктивною необхідністю формування, розвитку та ефективного використання стратегій розвитку туристичних фірм, які сприяють зростанню їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні основи стратегічного управління підприємств.

На основі теоретичного матеріалу було проаналізовано діяльність ПП «Діскавері Тревел» та запропоновано заходи щодо формування ефективної стратегії розвитку досліджуваного підприємства.

Отримані в кваліфікаційній роботі результати можуть бути використані керівництвом ПП «Діскавері Тревел» в практичній діяльності і сприятимуть удосконаленню діяльності вітчизняних підприємств.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ТУРИСТИЧНА ГАЛУЗЬ, ТУРИСТИЧНА ФІРМА, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 106 pp., 8 fig., 13 tab., 2 appendices, 60 sources.

The object of the research is tourist company PC «Discovery Travel».

The purpose is development and justification of an effective strategy of tourist company elaboration.

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

Background of this thesis is substantiated by the objective need for the formation, development and effective use of strategies for the development of tourism firms that promote their competitiveness in the context of globalization.

During the execution of the thesis we were considered the theoretical foundations of strategic management of enterprises. Based on the theoretical material was analyzed the activities of the PC «Discovery Travel» and measures were proposed to form an effective strategy for the development of this company.

The specifics character of the paper consists in the fact that the results may be used in the practice of the PC «Discovery Travel» and will contribute to improvement of activity of domestic enterprises.

STRATEGIC MANAGEMENT, COMPETITION, COMPETITIVE ADVANTAGES, TOURIST INDUSTRY, TOURIST COMPANY, EFFICIENCY

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ПП – приватне підприємство;

PC – Private Company;

COT – Світова організація торгівлі;

СПП – стратегічні господарські підрозділи;

СУ – стратегічне управління;

НТП – Науково-технічний прогрес;

КОК – коефіцієнт окупності капіталовкладень;

НДВКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи;

ВТО – Всесвітня туристична організація;

MICE – (M – meetings (зібрання, тренування та курси), I – incentives (ділові поїздки та свята), C – congresses or conferences (конгреси та конференції), E – events and exhibitions (професійні події та виставки) – аббревіатура англійського походження, яка означає певний вид окремої сервісної діяльності по забезпеченню заходів;

КСБ – комп'ютерна система бронювання;

СГР – система глобального розподілу;

ВНЗ – вищий навчальний заклад;

SWOT-аналіз (strength, weaknesses, opportunities, threats) – аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища фірми та координації зусиль для виявлення можливостей, небезпек, а також сильних і слабких сторін організації у процесі діяльності.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 СУТНІСТЬ І ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ	12
1.1 Сутність стратегічного управління	12
1.2 Принципи стратегічного управління	23
1.3 Стратегічне управління в туристичній галузі	38
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ ПП «ДІСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ»	45
2.1 Загальні відомості про ПП «Діскавері тревел»	45
2.2 Оцінка ефективності господарської діяльності туристичної фірми ПП «Діскавері тревел»	55
2.3 Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ПП «Діскавері тревел»	69
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ З РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ ПП «ДІСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ»	84
3.1 Розробка заходів з формування конкурентних переваг туристичної фірми «Діскавері тревел» з метою вдосконалення її стратегії на туристичному ринку	84
3.2 Розрахунок ефективності проекту з формування конкурентних переваг туристичної фірми «Діскавері тревел»	88
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	99
ДОДАТКИ	105

ВСТУП

У сучасний період зміни масштабу і характеру конкуренції, яка набуває міжнародного характеру, гостро постало питання про забезпечення сталого зростання економіки України. Найважливішим фактором, що забезпечує стійкий розвиток економіки країни та регіонів, є підвищення ефективності діяльності і конкурентоспроможності підприємств.

Посилення конкуренції, подорожчання факторів виробництва, зростання витрат і скорочення платоспроможного попиту – все це створює об'єктивну необхідність формування конкурентних переваг і пошуку найбільш досконалих шляхів створення конкурентоспроможних фірм.

В процесі зростаючої глобалізації, вступу до Світової організації торгівлі (СОТ) формування та нарощування конкурентних переваг вищого порядку є неодмінною умовою конкурентоспроможності.

Зміна ринкового середовища зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємствах туризму.

Розробляючи комплексну програму дій по вирішенню пріоритетних для підприємства завдань, визначаючи його місію та головну мету, стратегія формулює цілі та способи досягнення цих завдань так, щоб вказати підприємству певний напрямок розвитку. За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

Першим, найбільш суттєвим і визначальним рішенням стратегічного планування є вибір цілей. Основну мету підприємства називають місією. Виходячи із загальної місії, підприємства формулюють решту його стратегічних цілей, які мають бути конкретними та вимірюваними, збалансованими, зорієнтованими в часі та досяжними, ресурсно-забезпеченими і такими, що підтримують одна одну.

Після визначення місії та цілей починається діагностичний етап стратегічного планування. Першим важливим кроком є вивчення зовнішнього середовища – це безперервний процес спостереження, вивчення та контролю впливу зовнішніх щодо підприємства чинників з тим, щоб своєчасно та вичерпно визначити можливості й загрози для підприємства, тобто позитивну і негативну дію зовнішніх чинників – політичних, економічних, науково-технічних, соціальних, міжнародних тощо.

Для розробки та здійснення стратегії велике значення має аналіз ринкових чинників, які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства, а саме, мікроекономічний аналіз попиту, пропозиції та рівня конкуренції.

Методи вибору генеральної стратегії можна розділити на дві групи: перша – за монопрофільної діяльності або вузької номенклатури туристичних послуг, що пропонуються споживачам; друга – за диверсифікованого виробництва.

Аналіз показує, що туристичні організації, фірми, компанії, які успішно конкурують у сфері туризму, керуються трьома стратегічними методами, які застосовуються як окремо, так і в поєднанні.

1. Розвиток виробництва існуючого туристичного продукту по сформованих напрямках.
2. Розширення географії поїздок, формування і продаж послуг за рахунок нових районів туристичного призначення.
3. Впровадження зустрічних сфер туристичної діяльності, в тому числі через створення нових підприємств.

У зарубіжній і вітчизняній науковій літературі підходи до вивчення проблем стратегічного управління досить різноманітні, не існує єдиної теоретичної концепції, яка розкриває питання аналізу та оцінки стратегій, конкурентоспроможності економічних суб'єктів.

Істотний внесок у визначення джерел і розробку механізмів формування стратегій внесли такі відомі вчені як Сміт А., Рікардо Д.,

Маркс К., Маршалл А., Робінсон Д., Кейнс Дж., Самуельсон П., Чемберлін Е., Сраффа П., Шумпетер І., Портер М., Мескон М., Ансофф І., Хайек Ф.А., Котлер Ф. та інші.

Базові теоретичні та методологічні положення з проблем стратегічного управління та формування стратегій господарюючих суб'єктів викладені в роботах відомих російських вчених Азоева Г.Л., Зав'ялова П.С., Голубкова Є.П., Ідрісова А., Селезньова А.З., Фатхутдінова Р.А., Віханського О.С., Зуба А.Т., Райзберга Б.А., Юданова А.Ю., Панкрухіна А.Г., Поршнева А.Г., Перцовського Н.І.

Істотний внесок у теорію стратегічного менеджменту та факторів конкурентоспроможності на макро, мезо- і мікрорівнях, а також дослідження впливу підприємницького клімату на ефективність діяльності підприємств внесли такі економісти як Аганбегян А.Г., Гранберг А.Г., Бандман М.К., Артобольовський З.С., Баранський М.М., Шніпер Р.І., Глазьєв С.Ю., Градов А.П., Лексин В.Н.

Актуальність теми даної кваліфікаційної роботи обґрунтована об'єктивною необхідністю формування, розвитку та ефективного використання стратегій розвитку туристичних фірм, які сприяють зростанню їх конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

Об'єктом дослідження є туристична фірма ПП «Діскавері Тревел».

Предмет дослідження – закономірності, механізми оцінки та особливості формування стратегій розвитку туристичної організації.

Метою роботи є розробка та обґрунтування ефективної стратегії розвитку туристичної фірми.

Досягнення поставленої мети дослідження здійснювалося через послідовність вирішення логічно обумовлених і взаємопов'язаних завдань:

- виконати теоретичний аналіз основ стратегічного управління організацією;
- провести комплексний аналіз діяльності фірми;
- провести аналіз галузі та конкуренції, факторів внутрішнього і

зовнішнього середовища організації;

- розробити проект заходів щодо формування ефективної стратегії розвитку фірми;
- провести розрахунок економічної ефективності від реалізації запропонованих заходів;
- дослідити технологію розробки заходів щодо формування ефективної стратегії.

Інформаційною базою дослідження слугували: праці класиків економічної теорії та прикладні розробки зарубіжних і вітчизняних вчених з проблем стратегічного управління, а також формування стратегій діяльності в умовах ринкового господарювання.

Підчас написання кваліфікаційної роботи були використані наступні методи дослідження – описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, балансовий, метод статистичного аналізу, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

Практична значимість роботи полягає в тому, що її результати сприятимуть удосконаленню системи управління підприємства, ефективній реалізації завдань його стратегічного розвитку. Практичний інтерес викликає сучасні стратегії розвитку організацій, які за відповідних уточнень можна застосовувати на вітчизняних підприємствах.

Обсяг і структура роботи визначені метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

СУТНІСТЬ І ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ

1.1 Сутність стратегічного управління

Стратегічне управління базується на вивченні відносин, які можна охарактеризувати за допомогою системи «середовище-організація». Більшість серед існуючих сьогодні концепцій управління розглядає організацію як відкриту систему, котра постійно взаємодіє з окремими елементами зовнішнього середовища: іншими організаціями, банками, організаціями, що належать до соціально-політичних та економічних інституцій держави, місцевих органів тощо і дає змогу організаціям підтримувати більш-менш стійке становище, виживати в умовах, що постійно змінюються.

Концепції існування та розвитку організацій у зовнішньому середовищі використовують різні підходи та моделі, сформовані на базі різних теорій управління.

Ще на початку 20 сторіччя у перших працях з менеджменту зазначалось, що планування є інструментом, який допомагає у прийнятті управлінських рішень. Його мета – забезпечення нововведень та змін в достатньому обсязі, щоб адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Планування – необхідна передумова успішної реалізації будь-якого ділового починання організації. Як загальна функція управління, планування є процесом підготовки на перспективу рішень про те, що, ким, як, коли повинно бути зроблено.

Сучасне розуміння розвитку економіки, передбачення майбутнього організації можна охарактеризувати чотирма основними етапами.

Залежно від розвитку ринку комерційній діяльності фірм відповідає певна теорія управління організацією.

Товарна орієнтація ринку характеризується прагненням до покращення якості товарів без серйозного врахування потреб, смаків, бажань покупців. Теорією управління фірмою за таких умов є бюджетний контроль, що базується на внесенні поправок в обсяг і структуру доходів – витрат виробництва та збуту залежно від поточної ситуації на ринку. В основі концепції бюджетного контролю лежить уявлення про загальну незмінність основних умов і закономірностей на ринку. Корегування діяльності здійснюється лише час від часу, якщо назріла необхідність.

Збутова орієнтація характеризується забезпеченням максимізації збуту за допомогою реклами та інших методів впливу на покупця з метою примусити його здійснити покупку. При такій орієнтації використовується довгострокове планування, що ґрунтується на уявленні про можливість прогнозувати забезпечення довгострокового приросту основних показників діяльності фірми. Процес планування передбачав визначення довгострокових змін обсягу продаж, рівня витрат, продуктивності праці та інших показників згідно з набутим досвідом та існуючими тенденціями, що зберігатимуться досить тривалий час. Довгострокове планування пристосовує виробничу діяльність до змін на ринку, які мають відбитись на комерційній активності фірми на найближчі 2-10 років.

Ринкова орієнтація діяльності фірм передбачає відбір товарів найвищої якості, що користуються найбільшим попитом і забезпечують максимум продаж саме цих товарів. У таких випадках використовується стратегічне планування.

Стратегічне планування вносить суттєві корективи в методи управління, відкидаючи можливість керування діяльністю фірми виходячи з екстраполяції минулих тенденцій. Виникає необхідність вносити стратегічні корективи в поставлені завдання згідно зі змінами на ринку і аж до можливості прогнозування виходу на ринок інших товарів. Ця управлінська

концепція робить акцент на умови ринку, особливо на умови конкуренції та збуту, як на критерій управління. Ця концепція вже наближається до маркетингу, але в ній ринкові умови враховуються лише як фактори випадкових відхилень від виробленої стратегії, а стратегічний план прилаштовується до таких змін, але не передбачає заходів, що спроможні активно впливати на ситуацію ринку.

Періодичне коригування запланованої стратегії не може вирішити завдання відповідно до умов ринку виробничо-збутової діяльності фірми. Провідні сучасні фірми використовують систему стратегічного управління, яка лежить в основі концепції маркетингу.

Маркетинг розуміють як цілісну систему організації та управління діяльністю підприємством, яка забезпечує максимальний збут її продукції, досягнення значної активності виробничої діяльності та розширення ролі ринку. Суть маркетингу можна сформулювати так: «Виробляти те, що безумовно знаходить збут, а не намагатися нав'язати покупцю те, що вироблено».

Основна мета маркетингу конкретної організації (фірми) – забезпечення максимальної рентабельності її функціонування, що може бути досягнуто лише в разі відповідності продукції фірми ринковим вимогам.

Залежно від умов комерційної діяльності кожна фірма використовує відповідну теорію управління. Найпрогресивнішою є теорія стратегічного управління. Світова практика бізнесу показує, що більшість організацій, які досягли значних результатів в бізнесі, завдячує саме впровадженню системи стратегічного управління.

Будь-яка модель управління організацією базується на відповідній концепції. Концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації.

Згідно з концепцією стратегічного управління аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища – необхідний елемент визначення місії та цілей організації. Стратегії в цьому випадку виступають як інструменти досягнення цілей, а для успішної реалізації обраного стратегічного набору необхідно, щоб організація функціонувала відповідно до вибраної концепції управління.

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) організації та приводити їх у відповідність шляхом розробки та реалізації системи стратегій («стратегічного набору»).

Концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у характерних рисах її застосування.

Характерні риси системи стратегічного управління певної організації залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої приналежності;
- розмірів організації (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Визначимо переваги стратегічного підходу до управління.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств. Американський фахівець І. Ансофф, наприклад, розглядає такі варіанти побудови стратегічного управління:

- управління за допомогою вибору стратегічних позицій;
- управління ранжируванням стратегічних задач;
- управління на основі врахування «слабких сигналів»;
- управління в умовах стратегічних несподіванок.

Реалізація концепції стратегічного управління організацією можлива лише тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою.

Стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:

1. Зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються, а також факторів «невизначеності майбутнього».
2. Можливість враховувати об'єктивні (зовнішні та внутрішні) фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів; сформувати відповідні інформаційні банки.
3. Можливість отримати необхідну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень.
4. Полегшити роботу по забезпеченню довго- та короткострокової ефективності та прибутковості.
5. Можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань.
6. Можливість встановлення системи стимулювання для розвитку гнучкості та пристосованості організації та окремих її підсистем до змін.
7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.
8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи

стратегічного управління.

Вітчизняним організаціям останні кілька років критичну ситуацію створюють динаміка ринку, що важко прогнозується, безліч нових директивних рішень і законодавчих актів, танучі внутрішні ресурси і зростання агресивності зовнішнього середовища, особливо у фінансовій сфері.

В цих умовах велике значення відводиться вдалому застосуванню в практику підприємств Ідей і технологій стратегічного управління розвитком.

Для досягнення успіху необхідне не тільки знання теоретичних засад стратегічного управління.

Закордонні конкуренти використовують ті ж самі фундаментальні методи і підходи, що й українські керівники, але, на відміну від українських, досягають більших успіхів за рахунок ретельності, дисциплінованості, з якою вони розробляють і реалізують стратегії.

Стратегічний менеджмент (управління) – це професійна діяльність менеджерів по приведенню організації у відповідність зі змінною зовнішнім середовищем і певним стратегічним баченням.

Стратегічне управління являє собою процес, що визначає послідовність дій організації по розробці та реалізації обраної стратегії. Воно включає постановку цілей, вироблення стратегії, визначення необхідних ресурсів, контроль реалізації стратегії і підтримка взаємовідносин із зовнішнім середовищем, які дозволяють організації домагатися поставлених задач. Виділяють два основних кінцевих продукту стратегічного управління.

Один з них – потенціал організації, який забезпечує досягнення цілей у майбутньому (рис. 1.1.)

З боку «входу» цей потенціал складається із сировинних, фінансових і людських ресурсів, інформації; з боку «виходу» – з виробленої продукції та послуг, з набору правил соціальної поведінки, дотримання яких допомагає організації домагатися своїх цілей.

Важливо зауважити, що не всяка продукція і послуги організації

можуть бути включені в її потенціал, а лише ті, які випробувані з точки зору потенційної прибутковості. Це означає, що продукція організації створена на базі нових перспективних технологій, володіє відмінними рисами й буде користуватися попитом на ринку.

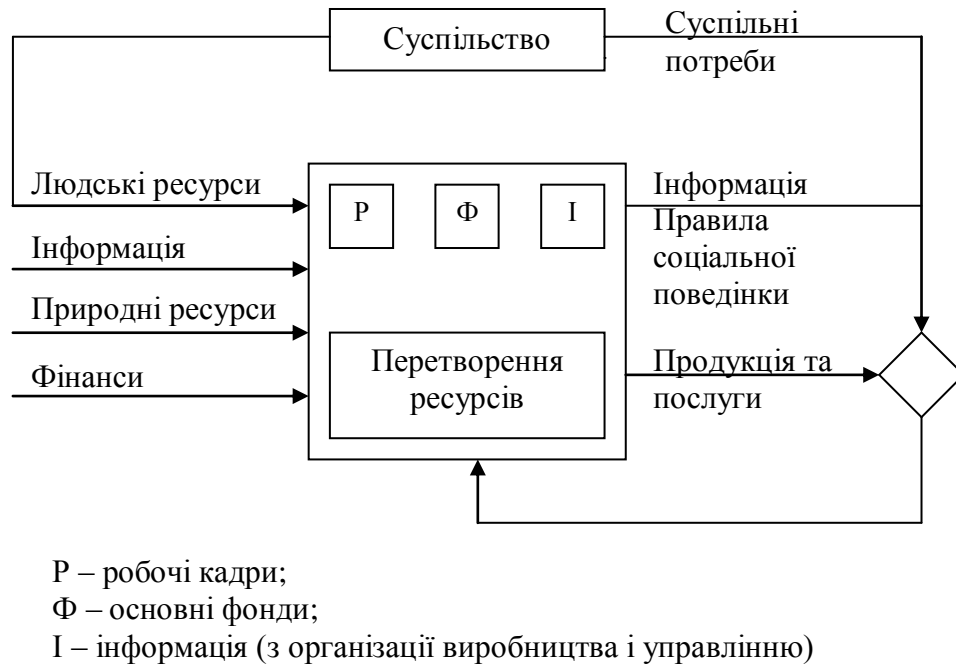


Рис. 1.1. Принципова схема комерційної організації

Система управління комерційною організацією включає два взаємодоповнюючих види управлінської діяльності – стратегічне управління, пов'язане з розвитком майбутнього потенціалу організації, і оперативне управління, що реалізує існуючий потенціал у прибуток.

Стратегічне управління вимагає підприємницького організаційної поведінки, а оперативне управління функціонує на базі прирістної поведінки. Останнім часом організації більшою мірою відчують потребу в одночасному використанні обох типів, поведінки, для чого їм необхідно створювати таку структуру своєї архітекtonіки, яка б дозволила успішно розвивати і підприємницький, і прирістний стилі організаційної поведінки.

У якості об'єктів стратегічного управління виділяють три групи:

- організації;
- стратегічні господарські підрозділи (СГП);
- функціональні зони організації.

В якості об'єкта стратегічного управління організація розглядається як відкрита комплексна соціально-економічна система, що представляє сукупність структурних підрозділів (стратегічних господарських підрозділів).

Стратегічне господарське підрозділ – це напрям або ряд суміжних напрямів діяльності організації, самостійне ринково орієнтоване господарське підрозділ, який може виступати повноцінним конкурентом на своєму сегменті ринку, має своє коло постачальників, споживачів і конкурентів. Воно очолюється директором, який несе повну відповідальність за стратегічний розвиток і поточну діяльність СГП.

Функціональна зона організації – це сфера діяльності, організаційно представлена функціональними структурними підрозділами, які спеціалізуються на виконанні певних функцій і забезпечують ефективну діяльність як окремих СГП, так і організації в цілому

В даний час виділяються два напрямки розвитку стратегічного управління. Перший – назвемо його «регулярне стратегічне управління» – є подальшим логічним розвитком стратегічного планування і складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: підсистеми аналізу та планування стратегії і підсистеми реалізації стратегії. Суть цього напрямку – управління стратегічними можливостями організації. Цей напрямок одержав найбільше поширення в силу того, що він більш глибоко і повно розроблений.

Другий напрямок розвитку стратегічного управління називають «стратегічним управлінням в реальному масштабі часу» і пов'язують, як правило, з рішенням несподівано виникають стратегічних завдань. Він розвивається в тих галузях, де зміни в зовнішньому оточенні відбуваються з такою частотою і часом так непередбачувані, що вимагають негайної адекватної реакції і організації просто не залишається часу на перегляд своєї стратегії.

По суті організація змушена одночасно паралельно займатися уточненням стратегії і рішенням виниклих стратегічних завдань. Ця система стратегічного управління знаходиться в стадії становлення.

Таким чином, концепція стратегічного управління лежить в основі стратегічного мислення і знаходить вираз у певних характерних рисах її застосування:

1. Базується на певному поєднанні теорії: системному, ситуаційному та цільовому підходах до діяльності підприємства, що трактується як відкрита соціально-економічна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Це дозволяє створювати адекватні цим умовам системи стратегічного управління, що будуть відрізнятися одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища.

3. Концентрує увагу на необхідності збору та застосуванні баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дає змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації.

4. Дозволяє прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію шляхом відповідного розподілу ресурсів, встановлення ефективних зв'язків та формування стратегічної поведінки персоналу.

5. Передбачає застосування певних інструментів та методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо).

Наведені характеристики не вичерпують сутність концепції стратегічного управління, але дають змогу визначити найбільш суттєві складові.

Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розроблюють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись [5].

Існує багато описів послідовності проходження окремих етапів стратегічного управління (деякі досить детальні, інші – дуже узагальнені), однак з тим, що треба визначити місію (сферу діяльності), проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їхнього досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми, – погоджуються всі.

На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, розділених між собою етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже «пройдених» етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є дещо розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів встановлення цілей та визначення стратегій їхнього досягнення).

З іншого боку, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається на підприємстві: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності.

Стратегічне управління не може розглядатися як робота винятково менеджерів вищого рівня управління.

Необхідність підтримки стратегічної орієнтації підприємства робить стратегічне управління процесом безперервним і динамічним, отже, одноразовий аналіз та діагностика не можуть бути основою такого процесу, оскільки надають обмежену певним відтинком часу інформацію. Стратегічне управління не претендує на те, щоб дати одне рішення на всі часи.

Зміни в законодавстві, цінах на енергоносії та інші види товарів і

послуг, в технології, організаційних формах підприємств і формах їхньої власності, наявність конкуренції не лише з вітчизняними фірмами тощо доводять, що ми живемо в світі, який швидко змінюється і найчастіше не в тих напрямках, які нам були б до вподоби.

Підприємства стикаються з невизначеністю, непередбачуваними ситуаціями, коли еволюційний підхід, екстраполяційні прогнози та плани, які побудовані за «прирістними» методами, не можуть забезпечити правильної орієнтації та підготовки підприємства до майбутнього, а отже, і виживання.

Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.

Так само як важко уявити собі два однакових підприємства, неможливо створити тотожні системи стратегічного управління. Характерні риси системи стратегічного управління певного підприємства залежать від взаємодії таких чинників:

- галузевої приналежності;
- розмірів підприємства (залежно від галузевих особливостей);
- типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації;
- характерних рис виробничого потенціалу;
- наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу;
- рівня управління;
- рівня кваліфікації персоналу тощо.

Різні підходи до побудови системи стратегічного управління потребують чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності окремих підприємств, які в загальному вигляді можна сформулювати через мету стратегічного управління.

Мета стратегічного управління – це визначення місії, цілей та стратегій, розробка і забезпечення виконання системи планів як інструментів

реалізації стратегічних орієнтирів з удосконалення підприємства та його окремих підсистем, що є основою для забезпечення його конкурентоспроможного існування в довгостроковій перспективі.

1.2 Принципи стратегічного управління

Стратегічне управління – процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються [8].

Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей організації розробкою відповідних стратегій дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є однією з форм реалізації цільового підходу. Це виявляється у принципах стратегічного управління.

Принципи стратегічного управління (СУ) – теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені у загальні правила та положення, регулювальні процеси застосування варіантів СУ, а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі.

До основних принципів СУ належать:

- цілеспрямованість,
- безперервність;
- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів стратегічного управління;

- системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління в цілому;
- наявність необхідної послідовності етапів;
- циклічність;
- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій;
- результативність та ефективність.

Розглянемо сутність окремих принципів.

Цілеспрямованість – орієнтує будь-яку створену систему стратегічного управління на визначення обґрунтовування, мети як вихідного етапу будь-якого управлінського впливу.

Мета у стратегічному управлінні зорієнтована на довгострокову перспективу, що визначає певні методичні прийоми щодо її формування та реалізації за допомогою стратегій різних типів як альтернативних способів досягнення цілей.

Цілеспрямованість стратегічного управління на досягнення цілей організації (підприємства) – необхідна передумова балансування (досягнення непротиворічності) цілей організації та цілей системи СУ.

Безперервність – характеризує динаміку взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління: об'єкт управління безперервно здійснює свою діяльність, тобто функціонує, розвивається (або занепадає), вимагаючи від суб'єкта управління безперервності у власних діях. Це означає, що система стратегічного управління теж має безперервно розвиватися, адаптуватися до вимог середовища сама та здійснювати такий управлінський вплив на об'єкт, щоб і він відповідно змінювався, забезпечуючи існування організації у довгостроковій перспективі.

Теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів застосування стратегічного управління – визначає необхідність використання широкого спектра наукових методичних прийомів формування систем стратегічного управління, які за своєю природою потребують поєднання різноманітних елементів, причому таке поєднання має створювати умови для досягнення не тільки короткострокових, а насамперед, довгострокових цілей.

Теоретико-методологічна обґрунтованість дозволяє здійснити вибір таких форм і методів управлінського впливу, що застосовуються у стратегічному управлінні, які були б адекватними внутрішньому та зовнішньому середовищу організації у всій його складності та перспективам розвитку.

Системний, комплексний підхід у розробці стратегій та стратегічного управління в цілому відбиває місце системного підходу у стратегічному управлінні. У будь-якій організації є необхідним досягнення цілей різного змісту та рівня, а це означає, що для кожної з них можуть розроблятися різні заходи з її досягнення.

Щоб об'єкт (організація) мав взаємозв'язок цілей (оскільки мова йде про одну й ту ж саму організацію), постає потреба формувати несуперечливу систему не тільки цілей, а й стратегій, способів їх досягнення.

Щоб об'єкт (організація) мав змогу розвиватися стратегічно, усі стратегії, які охоплюватимуть комплекс визначених цілей та альтернативних варіантів їх досягнення, повинні мати системні характеристики з моменту розробки до їх виконання.

Наявність необхідної послідовності етапів – полягає в наступному: кожен з етапів стратегічного управління має для здійснення широкий спектр перевірених практикою методичних прийомів (інструментів), варіантів компонування послідовності операцій. Вибір їх (варіантів) залежить від специфіки ситуації, у якій знаходиться підприємство. Це знаходить вираз у певних витратах часу, грошей, вимагає залучення фахівців різної кваліфікації. Вони ж відіграють роль обмежень, які впливають на перелік,

обсяги та глибину доступних конкретному підприємству обґрунтувань. Однак для отримання результату від стратегічної діяльності треба додержуватися загального порядку проходження необхідних етапів:

- аналіз;
- діагноз;
- прогноз;
- ціле встановлення;
- розробка та вибір стратегій;
- формування планів (планування);
- забезпечення виконання планів;
- контроль.

Оскільки стратегічне управління є системою з певними організаційними характеристиками, можна стверджувати, що проходження окремих етапів може здійснюватися паралельно, однак загальна спрямованість, а також наявність складної системи зворотних зв'язків – загальний принцип, порушення якого призводить до негативних наслідків.

Циклічність характеризує постійно відтворювану послідовність етапів процесу стратегічного управління. Стратегічне управління передбачає трансформацію організації (підприємства) із наявного стану до бажаного, що означає необхідність постійних змін (коригування) усіх елементів системи як реакцію на зміни в середовищі.

Зміна параметрів середовища вимагає повторення проходження етапів стратегічного управління, тобто циклу, результатом якого буде або – підтвердження раніше встановлених настанов, або зміна (уточнення) цілей, стратегій, планів, механізмів управління тощо.

Унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами базуються на твердженні про неможливість застосування однакових систем стратегічного управління для різних організацій, мова може йти тільки про загальні характеристики: певний набір принципів, методів, форм, механізмів, тобто такого інструментарію стратегічного

управління, який не суперечить сутності такого типу управління.

Під час побудови системи стратегічного управління певного підприємства здійснюється вибір з цього арсеналу (у чому виявляється мистецтво управління).

Специфічні особливості середовища, цілей, розвитку та відповідних стратегій вимагають будувати системи стратегічного управління з урахуванням цих особливостей.

Відомо, що суб'єкт та об'єкт управління – дві частини одного цілого, тому характеристики об'єкта та суб'єкта управління взаємозв'язані і зрештою створюють свою неповторну, не схожу на інших систему стратегічного управління.

Використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей орієнтує керівників організацій до переходу від управління власним виробництвом (операційною системою) до управління взаємодією організації із зовнішнім середовищем. Такий підхід вимагає, з одного боку, дослідницького підходу до прийняття стратегічних рішень, які не тільки реагуватимуть на зміни у середовищі, а й у запобігаючому режимі дозволятимуть «готуватися до того, про що інші організації почнуть думати потім» (створюючи стратегічні конкурентні переваги). Це означатиме, до деякої міри, змогу впливати (формувати) на середовище у відповідності до власних потреб та цілей.

З другого боку – невизначеність як можливість треба розглядати в контексті інноваційного підходу до впровадження нововведень, їхніх елементів та НТП у цілому.

Гнучка адекватність систем стратегічного управління зміні умов функціонування організацій вимагає від систем стратегічного управління постійного вдосконалення, оскільки ця система, створюючи умови для розвитку організації не може не розвиватись сама, набуваючи потрібних характеристик за вимогами середовища.

Відсутність реакції на зміни гальмує розвиток організації, як об'єкту

управління, висвітлюючи застарілість системи управління.

В іншому випадку, коли система стратегічного управління своєчасно та адекватно вдосконалюється, вона виступає «потягом» для своєї організації, дозволяє зайняти належне місце в середовищі.

Результативність та ефективність спрямовує систему стратегічного управління на досягнення високих результатів, причому – не будь-яким, а найбільш ефективним способом.

Відповідність цьому принципу передбачає також оцінку ступеня досягнення критеріїв, які встановлено для окремих цілей та стратегій. Вони можуть визначатися економічними, соціальними, організаційно-технічними, екологічними показниками (наприклад продуктивності, якості та конкурентоспроможності продукції, технічного та організаційного рівня виробництва, рівня забруднення навколишнього середовища тощо).

Наведені принципи є теоретичною базою стратегічного управління і знаходять вираз в окремих його складових, а саме: у принципах стратегічного планування, концептуальних основах побудови та забезпечення раціонального взаємозв'язку організаційного, фінансово-економічного, соціального та іншого забезпечення стратегічного управління.

Кожна організація – унікальна матеріально-речовинна, соціально-економічна система, що має специфічне оточення, із яким вона більш або менш ефективно взаємодіє [15].

Поєднання специфічних особливостей організації з різноманітністю форм та організаційно-економічних механізмів стратегічного управління виявляється у специфічних рисах систем забезпечення функціонування організацій у стратегічному режимі: стратегічного планування, варіантів організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інформаційно-аналітичного забезпечення, у вигляді відповідних взаємозалежних підсистем.

Об'єктами впливу стратегічного управління при цьому є елементи внутрішнього, проміжного і, до деякої міри, зовнішнього середовища.

Саме на цьому базуються переваги стратегічного управління, оскільки воно дає можливість забезпечити довгострокове функціонування організації у динамічному невизначеному середовищі за рахунок механізмів впливу на нього з метою зменшення невизначеності і своєчасної реакції.

Спільні складові стратегічного управління будь-якого типу такі:

- цілі;
- взаємозв'язок із середовищем;
- стратегії;
- способи їх виконання;
- коригування.

Спрощену схему стратегічного управління зображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Схема процесу стратегічного управління

Різниця в окремих елементах пояснюється своєрідністю рішень, що приймаються відповідно до їхнього змісту.

Наприклад, цілі розвитку підприємства можуть бути різними за змістом, методами розробки та реалізації, однак етап цілевстановлення спостерігається в кожній з відомих моделей стратегічного управління.

Відмінності існують і у виборі елементів, з яких потім формується система стратегічного управління.

Отже, можна виділити основні принципи і тенденції стратегічного управління підприємствами в сучасних умовах.

1. Поділ управління майном (функція власника) і виробництвом (компетенція директора, правління, менеджера).

Згідно з українським законодавством, в акціонерному товаристві тільки збори акціонерів-власників може приймати рішення про зміну статутного капіталу, продажу, купівлі, здачі в оренду дорогого (понад 10% загальних активів) майна, розподілі прибутку (після сплати податків), емісії цінних паперів, реорганізації підприємств, відкритті і закритті філій тощо. У той же час власник (в тому числі фонд державного майна) не вправі втручатися в управління виробництвом (вибір постачальників, збут продукції, набір і звільнення працівників тощо).

Орендодавець стежить за зміною вартості свого майна, співвідношенням активів і пасивів, прибутків і збитків, внесенням орендної плати, але не може вказувати орендарю умови реалізації продукції та розподілу доходів.

2. Основою стратегії підприємства стає планування доходів і витрат, увага керівників переміщується з постачальницько-виробничої у фінансово-збутову сферу.

В умовах кризи або постійного ризику розвитку такого, кошти можна вкладати лише в найбільш надійні і перспективні проекти, які не тільки забезпечать заданий рівень прибутковості, але і зміцнять ринкові позиції фірми.

Високий рівень ризику (залежність очікуваної виручки від зміни цін на ресурси, позичкового відсотка, темпів інфляції, валютного курсу та інших незалежних від підприємства факторів) може бути компенсований підвищеною ефективністю вкладень. Для її оцінки в першому наближенні використовується коефіцієнт окупності капіталовкладень (КОК):

$$\text{КОК} = \frac{\text{ПРП}}{I_{\text{пр}}} \quad (1.1)$$

де ПРП – прибуток у зв'язку з реалізацією проекту (за рік) за вирахуванням зносу основних і нематеріальних активів;

$I_{\text{пр}}$ – інвестиції в проект.

3. Поділ функцій стратегічного та оперативного управління виробництвом. Перші здійснює керівник (рада директорів) і штаб (консультативна рада, що не має права давати прямі вказівки виконавцям), другі – правління, директора з виробництва, маркетингу і збуту тощо, підпорядковані їм відділи управління.

До числа обов'язків керівника належить визначення загальних цілей на основі аналізу та прогнозування ринкових позицій фірми, затвердження відповідних планів і програм, структури управління, концепції маркетингу, основних напрямів НДВКР.

Розробка кадрової, соціальної, фінансової, інвестиційної, закупівельної та виробничої (що і як випускати) політики, координація роботи структурних одиниць і служб управління, підбір безпосередньо підлеглих співробітників. Втручання генерального директора в оперативне управління поставками, запасами, календарне планування неприйнятно у ринковій економіці.

4. Різноманіття стратегій управління в залежності від ринкових позицій фірми і сфер діяльності, де вона може розраховувати на успіх.

5. Організація співробітництва великого і малого бізнесу.

Стратегічне управління враховує види кооперації малого і великого

бізнесу, що в даний час розвиваються.

По-перше, це підприємницька мережа, тобто об'єднання великої кількості малих підприємств для виробництва певної кінцевої продукції, яку не під силу зробити одному малому підприємству (наприклад, об'єднання низки Китайських фірм для виробництва комп'ютерів). Укладається угода, розділяються функції між учасниками, кожен спеціалізується на тому виді діяльності, який може виконати найбільш ефективно.

По-друге, слід виділити франчайзинг – систему співпраці великого та малого бізнесу, при якій велика фірма має договори з великою кількістю (до 3 тисяч) малих компаній. При цьому велика корпорація надає свій товарний знак, надає свою технологію й устаткування, веде навчання кадрів, контролює якість продукції.

6. Принцип поєднання прав, обов'язків і відповідальності. Використовується для визначення повноти влади і відповідальності посадових осіб

Розробка стратегії туристської організації починається з визначення основних орієнтирів підприємницької діяльності (так званої її філософії) і оголошення відповідного послання, в якому повідомляється про її призначення (місії). Виходячи з цього, встановлюється форма реалізації стратегії і робиться її остаточний вибір.

Чітко сформульоване послання, підприємницька філософія і основний задум – не єдині джерела інформації для формування стратегічних цілей. Надзвичайно важлива інформація про внутрішнє і зовнішнє середовище, передбачуваної динаміці ринку, конкуренції й інших факторах навколишнього оточення.

Процес постановки стратегічних цілей представлений на рис. 1.3.

Глобальною передумовою успішної розробки стратегії управління на будь-якому рівні є правильне визначення цілей. Лише знаючи мету можна шукати шляхи і засоби її реалізації.

Цілі слід встановлювати в наступних областях діяльності:

- конкуренція та участь в ринку;
- зростання прибутку;
- пропозиція послуг споживачам і цільові ринки;
- маркетинг і збут, розподіл доходів;
- дослідження і розробки;
- результати виробництва;
- фінанси і контроль.

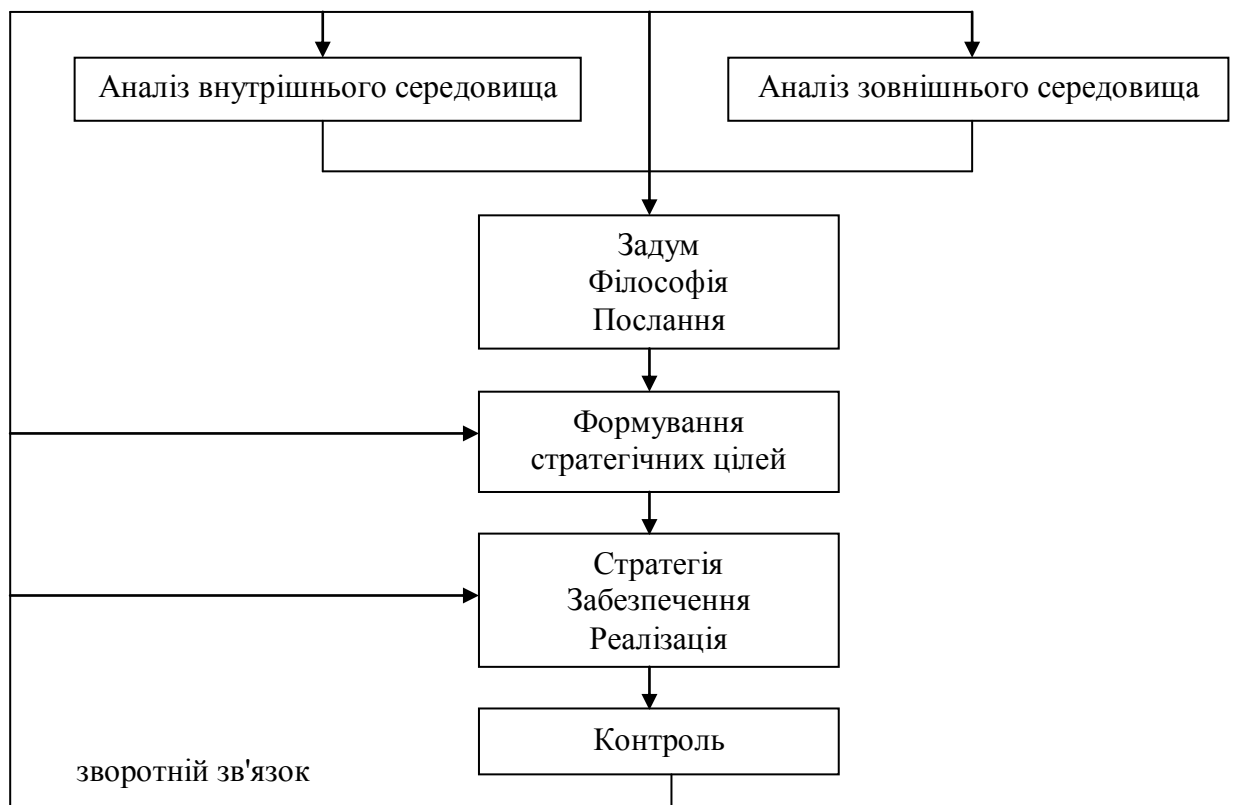


Рис. 1.3. Інструментарій розробки стратегії управління фірмою

При визначенні стратегічних цілей, а також виборі виду і типу стратегії застосовуються різноманітні методи аналізу (прогнозування), підходи і технології.

У таблиці 1.1 наведено перелік основних методів і технологій, які висувають високі вимоги до спеціальної підготовки працівників, що займаються стратегічним менеджментом.

Таблиця 1.1

Методи і технології стратегічного менеджменту

Вид робіт (операцій, дій)	Методи, підходи, технології
1	2
Ситуаційний аналіз, макрооточення організації: - економіка і політика; - технологія та екологія; - правове забезпечення; - демографія, суспільство.	- огляди, інформаційні узагальнення, проекти, звіти, бібліографічні довідки, статистичні реферати; - кабінетні дослідження, різноманітні методи сегментації, збору даних, аналізу та статистичної оцінки; - PEST-аналіз.
Безпосереднє оточення (зовнішні зв'язки, суб'єкти ринку): - замовники; - посередники; - конкуренти; - зовнішні впливи; - громадськість; - постачальники.	- аналіз ринкової позиції, ставлення до торгової марки та престижу організації; - аналіз конкуренції та інших впливів (кабінетні дослідження і безпосередні спостереження).
Власне організація: - результати реалізації цілей минулої стратегії; - оцінка стану маркетингової сукупності; - можливості, ресурси; - маркетингова інфраструктура.	- порівняльний аналіз «цілі – план – факт – оптимізація – відхилення»; - причинний аналіз, пірамідальна структура; - аналіз, бальна оцінка можливостей і здібностей; - інформаційна служба, бухгалтерський та оперативний облік.
Конфронтаційний аналіз (організація – конкуренція): ідентифікація слабких і сильних сторін на основі оцінки можливостей за допомогою інструментарію маркетингової сукупності.	- аналіз SWOT; - методи порівняльного аналізу.
Детальний аналіз параметрів маркетингової сукупності: - аналіз позицій стратегічних одиниць в області ринкових цін; - аналіз процесу продажів продукції, витрат і прибутку протягом життєвого циклу виробу; - аналіз частки торгових витрат; - аналіз циклу «продукція – ринок – товарообіг – прибуток – витрати».	- аналіз портфеля замовлень (за методикою Boston Consulting Group, Mc Kinsey, поєднання аналізу портфеля та надходження грошових коштів); - класифікація продукції за П. Дракером; - метод аналізу збуту протягом життєвого циклу виробів; - ABC-аналіз, оптимум Парето.
Синтез: визначення актуальних проблемних областей, вузьких місць, обмежень, шансів, небезпек, ризиків	- причинний аналіз; - аналіз SWOT, аналіз портфеля замовлень.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Прогнози та передбачення - динаміка оточення організації; - динаміка параметрів ринку; - динаміка параметрів організації.	- сценарій розвитку; - нормативний метод; - аналіз часових рядів, екстраполяція тенденцій, аналіз критичних зв'язків; - операційні дослідження, імітаційні моделі; - методи експертних оцінок Дельфі, мозкової атаки тощо.
Планування цілей: - місія організації, її ідентифікація, шлях розвитку; - вибір цільового ринку (сегментів і локальних ринків); - профілювання пропозицій; - цільові пріоритети, цільові траєкторії; - масштаби цілей (техніко-економічна оцінка, ефективність з урахуванням тимчасових і просторових параметрів).	- портфель замовлень (план); - SWOT (план); - моделі прийняття рішень, методи оцінки варіантів; - операційні дослідження, моделювання; - аналіз ризику; - методи творчого мислення при вартісному аналізі; - методи експертних оцінок.
План стратегічних операцій: - виділення стратегічних підприємницьких підрозділів; - типова стратегія зростання, конкурентна стратегія; - стратегічні операції за допомогою інструментарію маркетингової сукупності; - формулювання стратегічних варіантів; - ідентифікація та оцінка потенційно вузлових проблем і ризиків; - корекція на основі зворотного зв'язку.	- портфель замовлень (план); - SWOT (план); - операційні дослідження, моделювання; - методи теорії запасів, теорії масового обслуговування (черг); - методи мережевого аналізу; - аналіз ризику; - метод мозкової атаки, інші методи вартісного аналізу; - методи експертних оцінок.

Отже, туристські організації працюють з інформацією, взятою, перш за все, з аналізів, прогнозів та вивчення тенденцій.

Основу інформаційного забезпечення становить глибоке багаторівневе дослідження вітчизняного та іноземного ринків з широкого спектру показників і величин, що впливають на управління і результати роботи організації.

Важливу роль при цьому відіграє так званий аналіз параметрів маркетингової сукупності, який за допомогою інформації про ціну, послуги і способи їх просування на ринок в значній мірі впливає на рішення, прийняті при формуванні стратегії організації.

Однією з найбільш простих і доступних методик аналізу мікросередовища компанії є SWOT-аналіз. Назвою цього виду аналізу є аббревіатура за першими літерами англійських слів: Strengths – сильні сторони, Weaknesses – слабкі сторони, Opportunities – можливості, Threats – загрози.

В рамках проведення SWOT-аналізу досліджуються основні фактори «мікросередовища» (клієнтура, конкуренти, канали розподілу, постачальники), які впливають на діяльність компанії, а також «внутрішнє середовище» (сильні і слабкі сторони компанії або конкретного маркетингового проекту).

SWOT-аналіз зазвичай починають з вивчення можливостей і загроз компанії з боку мікросередовища (найближчого оточення компанії). Основна мета SWOT-дослідження навколишнього мікрозовнішнього середовища полягає в усвідомленні нових маркетингових можливостей.

Можливості компанії класифікуються відповідно до їх привабливості і ймовірності успіху. Найбільш ефективно функціонує та компанія, яка здатна створити максимальну цінність продукції для споживача. В ході аналізу складається так звана «матриця можливостей». Основна увага звертається на ті можливості, які забезпечують високу ймовірність успіху.

SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна якнайкраще поєднувати внутрішні можливості компанії і зовнішню ситуацію.

Сила – це те, в чому компанія досягла успіху, або якась особливість, що надає їй додаткові можливості. Сила може полягати в навичках, значному досвіді, цінних організаційних ресурсах чи конкурентних можливостях, досягненнях, які дають фірмі переваги на ринку (наприклад, більш хороший товар, досконала технологія, краще обслуговування клієнтів, велика впізнаваність товарної марки). Сила може також бути результатом створення альянсу чи спільного підприємства з партнером, що має досвід чи потенційні можливості для посилення конкурентоспроможності компанії.

Слабкість – це відсутність чогось важливого для функціонування

компанії чи те, що їй вдається (в порівнянні з іншими), або щось, що ставить її в несприятливі умови. Слабка сторона в залежності від того, наскільки вона важлива в конкурентній боротьбі, може зробити компанію уразливою, а може й ні.

Можливості – це тенденції чи події у зовнішньому середовищі, при правильній відповідній реакції на які організація досягає істотного збільшення обсягів продажів і прибутку.

Загрози – це тенденції чи події у зовнішньому середовищі, які за відсутності відповідної реакції організації обумовлюють значне зниження показників збуту і прибутку.

Для проведення SWOT-аналізу потрібно пройти наступні етапи [11]:

1. Вибір об'єкта дослідження.
2. Збір інформації для проведення SWOT-аналізу.

Збір інформації здійснюється з усіх доступних джерел. У першу чергу, це – внутрішня інформація, огляди ринків. А також вторинна інформація: статті в журналах, реклама конкурентів, Інтернет, довідкові дані. Результатом збору інформації є чітке і ясне уявлення про можливості та загрози, сильних і слабких сторонах підприємства.

3. Побудова SWOT-аналізу в загальній формі.
4. Розкриття матриці SWOT-аналізу для формування взаємозв'язків.
5. Визначення основних напрямків розвитку.

Для визначення основних напрямків розвитку бізнесу необхідно, використовувати отримані дані SWOT-аналізу (загальна форма і розгорнута форма).

SWOT-аналіз у своїй загальній та розгорнутій формі містить основний недолік:

SWOT-аналіз належить до групи так званих інструктивно-описових моделей стратегічного аналізу, який показує лише загальний напрямок (тобто північ, південь, захід, схід), а конкретну «стежку», швидкість руху, транспортний засіб необхідно визначати і підбирати окремо .

Крім означеного недоліку, є й інші аспекти, які полягають в тому, що SWOT-аналіз не дає відповіді на наступні питання:

1. А що буде, якщо можливості не виконають очікування?
2. А що буде, якщо загрози, настануть самим невідповідним чином?
3. А що буде, якщо конкуренти послаблять сильні сторони?
4. А що буде, якщо слабкі сторони стануть ще слабшими?
5. Яким чином в матриці SWOT аналізувати ризики?

Таким чином, в SWOT-аналізі відсутня можливість прогнозування, кількісної оцінки, і по суті, SWOT є почасти суб'єктивним методом аналізу. Тому, для отримання повної картини необхідно використовувати і інші відомі методи дослідження підприємства для прийняття серйозних стратегічних, планових рішень. SWOT-аналіз є вдалим варіантом в умовах обмежених ресурсів: матеріальних і (або) тимчасових, але даний метод не відображає максимально повної картини, яку можна отримати навіть силами власного підприємства та управлінського складу компанії

1.3 Стратегічне управління в туристичній галузі

Сучасний туризм – явище, з одного боку, молоде, так як масовим він став лише після Другої світової війни, з іншого боку, туризм має глибокі історичні корені, бо подорожі відомі людству з найдавніших часів.

В даний час однієї з найбільш значних, постійних і довгострокових тенденцій, супутніх формуванню та розвитку сучасного світового господарства є неухильне зростання впливу туризму як на світову економіку в цілому, так і на економіку окремих країн і регіонів.

Туризм перетворився у велику самостійну галузь національних економік багатьох країн, діяльність якої спрямована на задоволення рекреаційних потреб населення. Різноманіття цих потреб задовольняється не тільки туристичними підприємствами, а й підприємствами інших галузей, що

обумовлює значення туризму як одного з факторів мультиплікативного впливу на розвиток економіки.

Туризм, в сучасному світі, є також одним з основних факторів світових інтеграційних процесів, а туристський бізнес стає значущим сектором світової економіки.

Довгі роки в нашій країні успішно розвивався соціальний туризм. Комерційні інтереси туристичних фірм стояли на другому плані.

В даний час ситуація докорінно змінилася. Лише невелика частина рекреаційних послуг має соціальну спрямованість і частково фінансується за рахунок коштів центральних профспілок.

У зв'язку з переходом до ринкових відносин і значним подорожчанням туристських послуг, рекреаційна діяльність все більше стає доступною заможній частині населення.

Іншою важливою особливістю є скорочення часу рекреаційної діяльності. Це пояснюється тим, що з одного боку, у більшій частині населення немає достатніх коштів необхідних для повноцінного відпочинку протягом всього відпускнуго часу і вони змушені частину відпустки витратити на те, щоб зайнятися додатковою трудовою діяльністю. З іншого – забезпечені люди обмежені у вільному часі і не можуть собі дозволити надовго відриватися від роботи.

Змінилися вимоги до якості рекреаційних послуг. Серед споживачів стало непопулярним комплексне обслуговування по путівках, що включає розміщення в багатомісних номерах, обов'язкове харчування в строго певний час, заплановані екскурсії тощо. У той же час зріс попит на комфортні умови проживання та вільний вибір послуг. Це призвело до того, що багато установ комплексного обслуговування (санаторії, будинки відпочинку, турбази) в сучасних умовах працюють як пансіонати або туристські готелі. Це дає сподівання, що процес скорочення і перепрофілювання рекреаційних установ буде продовжуватися і надалі, оскільки інфляційні процеси призведуть до зростання цін на паливо, енергію, будматеріали, продукти харчування тощо.

Змінилася географія місць відпочинку і туризму, оскільки значна частина курортів виявилася в країнах ближнього зарубіжжя, і стала менш доступною. На зміну географії місць відпочинку сильно позначилося зниження рівня доходів населення. Це привело до скорочення радіусу рекреаційних поїздок та підвищення привабливості приміського відпочинку.

Значні зміни відбулися в структурі зарубіжного туризму. За останні роки спостерігається різке збільшення поїздок громадян України за кордон у різноманітні шопінг тури та бізнес тури. У той же час потік іноземних туристів до України не значно підвищився.

У туристичній галузі стала розвиватися конкуренція. Але це не привело ні до зниження вартості туристичних послуг, ні до підвищення їх доступності широким верствам населення. Таке становище пояснюється, з одного боку, підвищенням якості послуг, з іншого орієнтацією туристських фірм на виробництві послуг для заможних верств населення.

Сучасний споживач більше орієнтується на враження, пізнання, насолоду, самовираження і в меншій мірі – на матеріальні цінності.

За короткий період реформ на українському ринку сформувався новий тип споживача, якого відрізняють наступні психолого-поведінкові особливості:

- високий рівень інформованості;
- висока вимогливість до комфорту і якості послуг;
- індивідуалізм;
- екологізм свідомості (усвідомлення крихкості навколишнього середовища і його нерозривної єдності з людиною);
- спонтанність рішень;
- мобільність;
- фізична і розумова активність на відпочинку;
- прагнення отримувати від життя калейдоскоп вражень.

Новий вітчизняний споживач туристських послуг, в своїй більшості вже побував за кордоном і має уявлення про якісне обслуговування,

досвідчений, більш інформований, вимогливий, критично відноситься до пропонуваного йому товарів і послуг, розпечений закордонним достатком, спраглий різноманітності вражень і задоволень, активний, незалежний – змінює свою поведінку і на туристському ринку.

На основі аналізу процесів, що відбуваються в країні можна стверджувати, що в розвитку туристичної галузі України спостерігаються суперечності в спрямованості розвитку, в стані якісних і кількісних характеристик.

З одного боку, сучасний стан туризму в Україні можна розцінювати як кризовий, оскільки різко впали досягнуті раніше обсяги наданих туристичних послуг, значно скоротилася матеріальна база, зросла невідповідність між рівнем наданих туристичних послуг і потребами населення країни. Основною причиною цього є те, що туристичній галузі приділяється недостатньо уваги з боку держави. Вона і зараз посідає далеко не перше місце в системі територіально-галузевих пріоритетів розвитку економіки країни.

З іншого боку, спостерігаються високі темпи будівництва туристичних об'єктів, що відповідають високим вимогам світових стандартів, значне збільшення числа зарубіжних поїздок, зростання числа туристичних організацій по всій території України. Тобто має місце свого роду туристичний бум.

Але, незважаючи на це, в Україні вплив індустрії туризму на економіку країни поки є незначним. Він є адекватним внеску держави в розвиток даної галузі і стримується, в основному, відсутністю реальних інвестицій, низьким рівнем готельного сервісу, недостатньою кількістю готельних місць, дефіцитом кваліфікованих кадрів.

Підтримка туризму ставиться до числа пріоритетних завдань держави з метою забезпечення умов розвитку в Україні індустрії туризму, як основи підвищення потенціалу та конкурентоспроможності туристського комплексу. У багатьох регіонах країни розроблені і реалізуються програми розвитку туризму. Вони передбачають вирішення таких завдань як:

- формування сучасного туристичного ринку;
- поглиблення спеціалізації і кооперації;
- розробка нормативно-правової бази розвитку туризму в регіонах;
- стимулювання розвитку матеріальної бази шляхом залучення інвестицій для реконструкції і нового будівництва туристських об'єктів;
- ефективне використання існуючої матеріальної бази і рекреаційних земель;
- формування сучасної системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації туристичних кадрів;
- здійснення наукових досліджень у сфері туризму;
- вдосконалення системи інформаційного забезпечення тощо [18].

Таким чином, у сучасних умовах стратегічне управління є необхідною складовою діяльності всіх підприємств незалежно від сфери чи виду їх діяльності.

Стратегічне управління підприємств туристської індустрії базується на загальних концепціях і положеннях, які мають місце в інших галузях економіки, і в той же час, відрізняється низкою особливостей у реалізації окремих стратегій, які обумовлені специфікою туристської галузі в цілому.

Сучасна індустрія туризму – одна з найприбутковіших та найперспективніших серед галузей світового господарства.

Туризм впливає на економічний розвиток не лише на національному рівні, а й зумовлює зміни в розвитку певного регіону (області) країни, видозмінюючи їх інфраструктуру, споживчий ринок, інші галузі підприємницької діяльності, навіть сьогодні – в умовах світової фінансової кризи.

За даними Всесвітньої туристичної організації (ВТО), глобальний ринок туристських послуг переживає динамічний підйом. Зростання настільки стрімке, що капітал цієї галузі вже цілком співставний з капіталами таких найприбутковіших сфер, як торгівля нафтою і тютюновими виробами [23].

Таким чином, особливості туристської галузі, яка характеризується наданням певного комплексу послуг клієнтам, вносять додаткову складність в сферу стратегічного управління.

Сутність та специфіка стратегічного управління на підприємствах туристської індустрії визначається нестабільним підприємницьким середовищем, а отже, зумовлює необхідність розроблення моделі управління в умовах можливості стратегічних ризиків.

Сучасні умови функціонування туристських фірм роблять необхідним створення досконаліших стратегій управління, що забезпечують їх стійкий розвиток в умовах невизначеності ринкового середовища й адаптованих до вимог ринку туристських послуг.

Нарощування темпів та підвищення ефективності роботи підприємств сфери туризму, становлення туристської галузі як однієї з провідних галузей вітчизняної економіки стримується невирішеністю низки питань, розв'язання яких потребує державного регулювання та підтримки виконавчих органів влади.

В той же час, питання вдосконалення стратегічного управління розвитком туристських фірм залишається недослідженим і вимагає більш пильної уваги з боку вітчизняних вчених-економістів. Зокрема, недостатньо досліджені проблеми розробки стратегії розвитку, не розроблені критерії і показники ефективності стратегії розвитку туристських фірм, не вирішені завдання виміру і ранжирування впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на реалізацію прийнятої стратегії розвитку туристської фірми, відсутні ефективні механізми реалізації прийнятої стратегії туристської фірми [25].

Більшість вітчизняних підприємств сфери туризму лише нещодавно почали освоювати технологію стратегічного управління [34]. Тому часто досконалі на папері стратегічні плани, на підготовку яких підприємства витрачали багато часу та коштів (у тому числі, залучаючи зовнішніх консультантів), у результаті залишаються нереалізованими. Отже, наявність стратегії ще не означає, що туристське підприємство здійснює стратегічне

управління. У свою чергу, формальне існування стратегічного менеджменту та наявність системи стратегічних планів не захищає туристське підприємство від невдач.

Таким чином, враховуючи всі наведені причини та сучасні умови функціонування туристських підприємств, можна зробити висновок, що при виборі стратегії та впровадженні системи стратегічного управління на підприємстві туристської галузі необхідно враховувати досвід провідних вітчизняних чи іноземних туристських компаній.

Логічним та доцільним є створення такої моделі стратегічного управління, яка б урахувала, з одного боку, стратегічні позиції організації і при цьому в основі мала теоретичні розробки та положення класичних моделей, а з іншого – зважала б на вплив непередбачених змін середовища, а також інших факторів, характерних для туристської галузі.

Така модель має бути актуальною для всіх типів туристських підприємств, простою у застосуванні, що й визначатиме її прикладне значення, а параметри слід базувати на доступній та максимально достовірній інформації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ»

2.1 Загальні відомості про ПП «Діскавері Тревел»

Утворене в 1997 році, агентство з корпоративного обслуговування поїздок ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» на сьогоднішній день входить за показником обсягів продажів на туристичному ринку м. Запоріжжя в топ листи провідних компаній індустрії.

Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий й інші рахунки в установі банків, печатку зі своєю назвою, кутовий штамп, бланки, товарний знак та інші реквізити.

Підприємство працює на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоврядування.

Агентство володіє всіма документами, необхідними для здійснення комерційної діяльності на території України.

Місія туристичної фірми ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» – задоволення потреб клієнта в області туристичних послуг.

Цілі фірми: отримання прибутку, досягнення довгострокового співробітництва з будь-яким клієнтом, що звернувся у фірму.

Пріоритети ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ»:

- широкий спектр надаваних турів і послуг;
- високий професіоналізм співробітників;
- гнучка цінова політика;
- якісне обслуговування.

Головні завдання туристичної фірми «Діскавері Тревел»:

- заняття певної ніші на ринку виїзного туризму;
- розробка індивідуального підходу до кожного клієнта;
- вдосконалення інформаційної та матеріальної бази фірми;

- підвищення кваліфікації персоналу.

З 01 січня 1999 року турфірма представляє на території України міжнародний консорціум корпоративних агентств ІТР – International Travel Partnership. Завдяки участі в консорціумі ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» надає своїм клієнтам підтримку (допомога в перебронюванні рейсів, придбанні нових квитків, покупка квитків в кредит).

У 2002 році ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» пройшло добровільну сертифікацію туристичних послуг, що надалі сприяло підвищенню конкурентоспроможності послуг, що надаються.

Сертифікація є методом об'єктивного контролю якості послуг, їх відповідності встановленим вимогам. Наявність сертифікату допомагає покупцям у виборі послуг і служить певною гарантією їх доброякісності.

Чотирнадцять років роботи дозволили нагромадити безцінний досвід, досягти високої якості обслуговування і заслужити довіру не тільки запоріжців, але і жителів інших міст Запорізької області.

Основними видами діяльності ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» є:

- оформлення виїзних документів;
- організація туристських поїздок, відряджень фахівців;
- здійснення міжнародної туристичної діяльності в ближньому і далекому зарубіжжі (Європа і Південно-Східна Азія);
- організація корпоративних заходів.

Місія ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» звучить наступним чином: «Надання нашим клієнтам якісних туристичних послуг, які відповідають найвищим професійним вимогам».

Основною метою діяльності фірми є завоювання лідируючих позицій на туристичному ринку м. Запоріжжя.

Туристична фірма ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» надає наступні послуги:

- бронювання (готелі, авіа і залізничні квитки);
- паспортно-візова підтримка;
- організація індивідуальних поїздок;

- організація MICE (організація ділових заходів в Україні та за кордоном для корпоративних клієнтів).

У роботі туристичної фірми ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» з реалізації туристичного продукту можна виділити такі основні етапи:

- пропозиція туристу або групі туристів відповідного набору туристично-екскурсійних послуг і турів;
- отримання від клієнтів грошових коштів за тур (путівку);
- перерахування грошових коштів відповідним організаціям за розміщення, проживання, харчування та екскурсійне обслуговування окремо або в цілому за так званий «пакет» послуг.

Як турагент організація займається продажем турів у:

- Єгипет;
- ОАЕ;
- Таїланд;
- Білорусь;
- Грузію;
- Крим та курорти України;
- Італію;
- Туніс;
- Туреччину;
- Іспанію.

Кількість розроблених туристичних програм постійно збільшується, і сьогодні є можливість показати практично увесь світ.

Юридична адреса туристичної фірми: Україна, 69005, м. Запоріжжя, вул. Леоніда Жаботинського, 45а.

Електронна адреса ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ»: disc-zp@ukr.net.

За роки успішної діяльності це турагентство знайшло своїх постійних клієнтів, я має досить велику популярність в місті та за його межами, придбало великий досвід роботи і завоювало симпатію своїх партнерів і клієнтів.

Разом з більш високими вимогами споживача, ростуть і стають більш якісними: асортимент пропонованих турів, стандарти обслуговування, прозорість інформаційного наповнення.

Постійно на підприємстві працює 8 осіб, включаючи директора, його заступника, бухгалтера, двох менеджерів з внутрішнього туризму, двох менеджерів з іноземного туризму, менеджера з реклами. З екскурсводами фірма працює за договорами. Таким чином, протягом року чисельність працівників туристичної фірми ПП «Діскавері тревел» знаходиться в межах 8-15 осіб. В основному у фірмі працює молодь, середній вік працівників не перевищує 30 років. Більшу частину працівників становлять жінки.

Плинність кадрів у ПП «ДІСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» невисока тому, що керівництво постійно прислухається до побажань своїх працівників.

Організаційна структура – це цілісна система, спеціально розроблена таким чином, щоб працюючі в її рамках люди могли найбільше ефективно домогтися поставленої перед ними цілі.

Лінійна організація ПП «ДІСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» припускає відносну автономність у роботі. Даний тип організаційних структур характеризується в цілому простотою, одномірністю зв'язків (тільки вертикальні зв'язки) і можливістю самоврядування (відносна автономність).

Організаційна структура туристичної фірми ПП «Діскавері тревел» зображена на рис. 2.1.

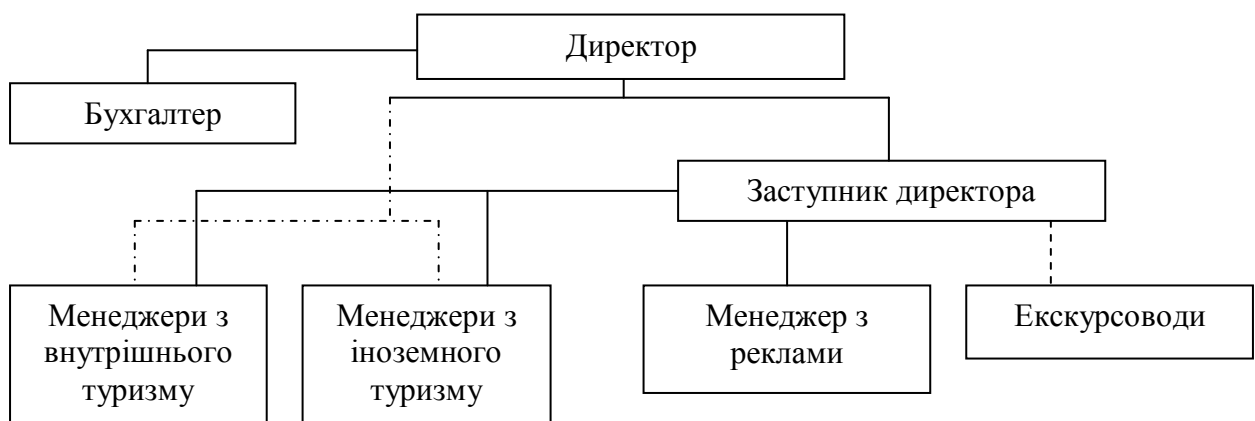


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «ДІСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ»

Директор фірми (який є одночасно і власником):

- здійснює загальне керівництво персоналом ПП «Діскавері тревел»;
- виконує представницькі функції;
- приймає рішення з різних питань діяльності фірми;
- визначає основні напрямки діяльності;
- затверджує річні результати діяльності;
- приймає на роботу і звільняє робітників підприємства;
- займається організацією договірних відносин;
- контролює якість роботи менеджерів з внутрішнього та іноземного туризму;
- приймає участь у розробці турпродукту;
- затверджує ціни на турпродукт і тарифи на послуги;
- готує і затверджує нормативні акти підприємства;
- займається всією організаційною діяльністю обліку.

Бухгалтер займається:

- бухгалтерським обліком;
- складає квартальні, піврічні та річні звіти;
- подає директору щорічний кошторис і баланс підприємства.

Обов'язками заступника директора ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» є:

- керівництво менеджерами фірми і контроль їхньої діяльності;
- керівництво, планування і координація робіт з проведення рекламних кампаній;
- просування туристичних продуктів;
- вибір і аналіз джерел реклами;
- калькуляція витрат і доходів фірми;
- пошук клієнтів в тому числі і через соціальні мережі;
- ведення клієнтської бази;
- укладення договорів;
- консультування клієнтів з різних напрямків, підбір індивідуальних і групових турів;

- бронювання всіх видів туристичних послуг, підготовка документів (візи тощо);

- контроль за роботою екскурсоводів;
- контроль документообігу.

Менеджери турагентства ПП «ДІСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» – сполучна ланка між клієнтами та туроператорами. Саме їм клієнти дзвонять з усіх виникаючих питань: затримано виліт, не подобається номер в готелі, в морі плавають не ті рибки, яких він очікував побачити тощо.

Завдання менеджерів з туризму ПП «ДІСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» – продати готовий турпродукт, залучити й утримати якомога більшу кількість клієнтів.

В обов'язки менеджера турагентства ПП «ДІСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» входить:

- прийом дзвінків;
- консультування (в тому числі по телефону);
- дослідження ринку і підбір туру відповідно до запитів клієнта;
- взаємодія з менеджерами з туроператорських компаній;
- оформлення договору з клієнтом.

Крім того, менеджер з туризму ПП «ДІСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» повинен:

- знати закони «Про захист прав споживачів», інші нормативні акти, що регулюють діяльність туристичних компаній;

- володіти англійською мовою;
- розбиратися в тонкощах бізнесу: маркетинг, менеджмент, бухгалтерія в туризмі;

- знати спеціальні комп'ютерні програми;
- вільно орієнтуватися в географії курортних зон, мати уявлення про історію та культуру, звичаї місцевого населення різних країн світу.

Менеджер з реклами ПП «ДІСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ»:

- організовує роботу з рекламування турпродукту з метою його просування на ринку, інформуючи споживачів про його переваги якості і відмінні властивості ;

- розробляє плани рекламних заходів по одному виду або групі турпродуктів і визначає витрати на їх проведення;
- бере участь у формуванні рекламної стратегії, заснованої на перспективних напрямках подальшого організаційного розвитку, інноваційної та інвестиційної діяльності;
- здійснює вибір форм і методів реклами в засобах масової інформації, їх текстового, колірною й музичного оформлення;
- визначає конкретні носії реклами (газети, журнали, рекламні ролики тощо) та їх оптимальне поєднання;
- вивчає ринок збуту і купівельний попит з метою визначення найкращого часу і місця розміщення реклами, масштабів та термінів проведення рекламних кампаній, кола осіб, на які повинна бути спрямована реклама, орієнтуючи її на цільові групи за професією, віком, купівельною спроможністю, статтю;
- організовує розробку рекламних текстів, плакатів, проспектів, каталогів, буклетів, контролює їх якість, забезпечуючи наочність і доступність реклами;
- здійснює контроль за розробкою та реалізацією договорів і контрактів з рекламування турпродукту;
- організовує зв'язки з діловими партнерами, систему збору необхідної інформації та розширення зовнішніх зв'язків з метою вдосконалення рекламної діяльності.

З екскурсводами фірма працює за договорами.

Усі працівники ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» мають вищу освіту і досвід роботи в туристичній галузі не менше двох років. Турфірма часто використовує студентів-практикантів в якості працівників, особливо у літній період, з мінімальною оплатою праці.

До найважливіших характеристик послуг, що забезпечує її здатність задовольняти певні потреби, відносяться:

- надійність;

- запобігливість;
- довірчість;
- доступність;
- уважність;
- якість послуг.

Офіс туристичної фірми ПП «Діскавері Тревел» вдало розташований в центрі міста Запоріжжя на вул. Леоніда Жаботинського, 45а на першому поверсі і складає дві кімнати, які займають директор, заступник директора, бухгалтер і менеджери з туризму і реклами.

Залученням клієнтів в офіс служить барвіста вивіска, яка приваблює клієнтів до турфірми, а також стенд з інформацією для туристів про ціни і тури, які можна придбати в ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ».

Фірма пропонує тури тільки перевірених туроператорів, які є старими та надійними партнерами фірми: турфірми «TOURTEZ», «TEZ TOUR», «CORAL Travel», «GTI», «Pegas Touristik», «Anex TOUR», «Join Up» та інші.

ПП «Діскавері Тревел» спеціалізується на продажу власних автобусних турів до Криму, Бердянська, продажу путівок в санаторії України, а також виїзному туризмі за напрямками Туніс, Іспанія, Туреччина, Італія тощо.

Для того, щоб клієнти поверталися у фірму та задля стимулювання попиту на пропонований турпродукт керівництво туристичної фірми впровадило заходи, що включають в себе кілька положень:

1) після першої поїздки (за умови, що вартість купленого замовлення становила 500 у.о. на особу) покупець отримує сертифікат, що дає право на знижки з усіх наступних покупок у фірмі;

2) на подальші поїздки по турах від фірми надається знижка в розмірі 2%, при другій поїздки – 3% і 4% при покупці туру в третій раз;

3) після третьої поїздки покупець стає для туристичної фірми VIP-персоною і отримує дисконтну карту, що дає право на постійну знижку в 5% на будь-які тури, а також 3% знижку для осіб, що купують тури в компанії в перший раз, але виїжджають разом з власником VIP-картки;

4) також фірма надає знижки на всі весільні тури в розмірі 5%.

Менеджери агентства намагаються знайти індивідуальний підхід до кожного клієнта, зрозуміти його і зацікавити.

Робота менеджерів в офісі туристичної фірми максимально взаємозалежна й автоматизована.

Повна комп'ютеризація і налагоджена система роботи не допускають втрат інформації. Це дозволяє безперебійно і чітко обслуговувати туристів навіть у пік туристичного сезону.

В офісі на вході розташований стенд з інформацією про турфірму де можна побачити:

- копію свідоцтва про державну реєстрацію;
- копію ліцензії на право здійснення туристської діяльності;
- копію сертифіката відповідності;
- рекламні проспекти, каталоги й інші рекламні засоби, розібрані по турах;
- вивіску з інформацією про час роботи агентства.

Надання якісної інформації про можливості відпочинку є наступним чинником, що забезпечує високий рівень обслуговування туристів.

Основними конкурентами туристичної фірми ПП «Діскавері Тревел» є (табл. 2.1): ПП «Байда»; ТОВ «Прогрес»; ПП «Ексі»; ПП «Дімона-авіатур»; ТОВ «Вітан Тревел».

Таблиця 2.1

Конкуренти ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ»

Назва турфірми	Обсяг продажів, тис. грн.	Рівень цін	Чисельність персоналу, осіб	Перелік основних видів послуг	Рівень обслуговування клієнтів
1	2	3	4	5	6
Діскавері Тревел	45,70	Середні на ринку	8	Бронювання готелів, авіа і залізничні білети, паспортно-візові послуги, відпочинок за кордоном, відпочинок в Україні, організація корпоративних заходів (MICE)	Високий

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6
Байда	45,13	Вище середніх	10	Бронювання готелів, авіа і залізничні білети, паспортно-візові послуги, відпочинок за кордоном, відпочинок в Україні, організація корпоративних заходів (MICE)	Високий
Прогрес	39,56	Вище середніх	7	Бронювання готелів, авіа і залізничні білети, паспортно-візові послуги, відпочинок за кордоном, відпочинок в Україні, організація корпоративних заходів (MICE)	Високий
Ексі	31,63	Середні на ринку	5	Бронювання готелів, авіа і залізничні білети, паспортно-візові послуги, відпочинок за кордоном, відпочинок в Україні	Середній
Дімона-авіатур	33,92	Вище середніх	15	Бронювання готелів, авіа і залізничні білети, паспортно-візові послуги, відпочинок за кордоном, відпочинок в Україні	Середній
Вітан Тревел	32,24	Високі	12	Бронювання готелів, авіа і залізничні білети, паспортно-візові послуги, відпочинок за кордоном, відпочинок в Україні	Середній

Як бачимо з таблиці 2.1 ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» серед основних конкурентів має найвищий обсяг продажів турпродукту та супутніх послуг.

На рис. 2.2. відображено розмір частки ринку туристичних послуг кожного з конкурентів туристичної фірми ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ».

Конкурентоспроможність туристичного підприємства визначається характером турпродукту, який пропонується та реалізується на ринку і залежить від обраної фірмою ринкової стратегії.

Конкуренція серед туристичних фірм у м. Запоріжжя дуже велика. Щороку на ринок туризму виходять усе нові і нові фірми, кожна зі своїми особливостями, перевагами, новинками, видами обслуговування.

Отже, для ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» є доцільним дотримуватися стратегії диверсифікації, яка полягає в тому, що підприємство розширює номенклатуру своїх послуг і виходить з новим турпродуктом на ринок.

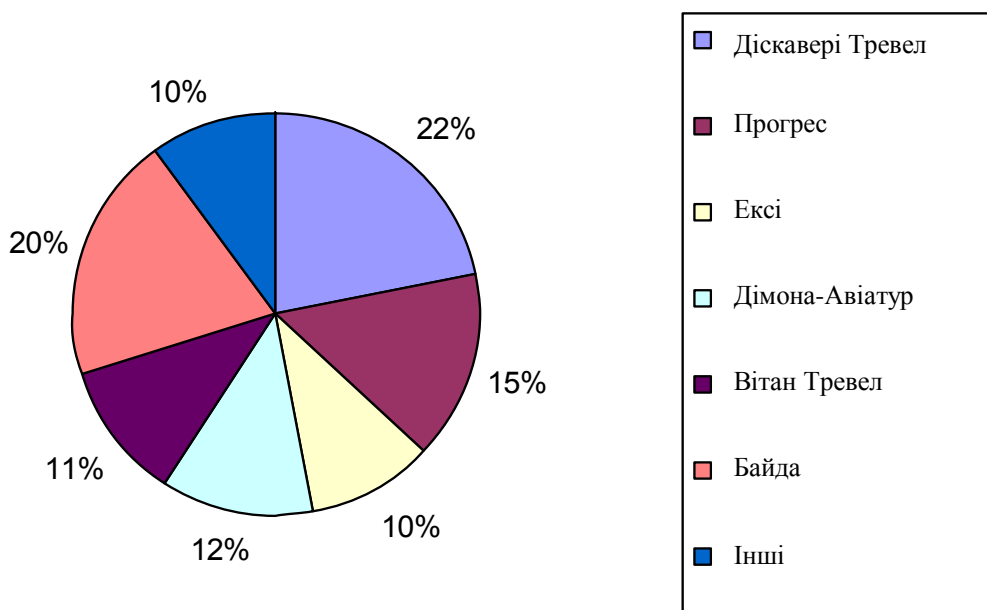


Рис. 2.2. Конкуренти ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» та їх частка на ринку

В даний час туристські організації приділяють величезну увагу формуванню міцних зв'язків зі споживачем, створенню кола постійних клієнтів.

Взагалі ж можна зазначити, що туристична фірма ПП «Діскавері Тревел» надає широкий спектр туристичних послуг, має досить високий рівень підготовки персоналу та забезпечує споживачів якісним туристичним продуктом.

2.2 Оцінка ефективності господарської діяльності туристичної фірми ПП «Діскавері Тревел»

За 2017-2018 рр. динаміка діяльності ПП «Діскавері Тревел» у цілому була позитивною, про що свідчать темпи зростання кількості обслужених туристів (129,2%) і темпи зростання кількості туристів, які були обслуговані без розміщення (127,8%). За 2 роки (2017-2018 рр.) значно зросла кількість українських туристів, що виїжджали за кордон, про що свідчать високі

(120,3%) темпи росту даного показника. Можливо, це наслідок поліпшення економічної ситуації в країні й загального зростання доходів населення.

Причиною може бути також швидко зростаюча популярність такого виду відпочинку, як поїздки в закордонні країни. Однак залишається ще багато прихильників відпочинку в межах України: позитивною є динаміка внутрішнього туризму (темп зростання 136,1%).

Загалом, можна сказати, що підприємство мало позитивну динаміку, нарощуючи свою зовнішньоекономічну діяльність за всіма показниками, а також підвищуючи її ефективність, просуваючи свій товар на світовому й вітчизняному ринку турпослуг.

Ефективність використання робочої сили вимірюється продуктивністю праці. Продуктивність праці робітників туризму може мати три показника:

- продуктивність праці у вартісній оцінці;
- продуктивність праці в натуральному вираженні;
- комплексний показник динаміки ефективності праці.

Розрахуємо наведені показники продуктивності праці.

Продуктивність праці у вартісній оцінці – це виробіток робітників туристичного підприємства. Вона вимірюється відношенням виручки від реалізації туристичного продукту (за місяць, рік) до середньооблікової чисельності робітників за відповідний період:

$$\text{ПП} = \frac{\text{О}}{\text{Ч}}, \quad (2.1)$$

де ПП – продуктивність праці у вартісній оцінці,

О – обсяг наданих послуг (виручка від реалізації туристичного продукту), тис. грн.,

Ч – середньооблікова чисельність робітників, чол.

$$\text{ПП}_{2017} = \frac{425000}{13} = 32692,3 \text{ грн.}$$

$$\text{ПП}_{2018} = \frac{600000}{14} = 42857,1 \text{ грн.}$$

Продуктивність праці в натуральному вираженні показує, скільки туристів обслуговує один середньообліковий робітник туристичної фірми «Діскавері Тревел». Вона вимірюється відношенням чисельності туристів до середньооблікової кількості робітників фірми:

$$\text{ПП} = \frac{T}{\text{Ч}}, \quad (2.2)$$

де T – чисельність обслужених туристів.

$$\text{ПП}_{2017} = \frac{890}{13} = 68,46 \text{ осіб.}$$

$$\text{ПП}_{2018} = \frac{1150}{14} = 82,14 \text{ осіб.}$$

Для об'єктивної оцінки динаміки продуктивності праці робітників туристичної індустрії слід використовувати комплексний показник динаміки ефективності праці – він являє собою середньгеометричну величину добутку індексів зміни двох розглянутих показників, розрахованих за один і той же період:

$$K_{\text{ПП}} = \sqrt{I_{\text{В}} \cdot I_{\text{Н}}}, \quad (2.3)$$

де $K_{\text{ПП}}$ – комплексний показник динаміки ефективності праці, %;

$I_{\text{В}}$ – індекс зміни продуктивності праці у вартісній оцінці, %;

$I_{\text{Н}}$ – індекс зміни продуктивності праці в натуральному виразі, %.

$$K_{\text{III}} = \sqrt{31,09 \cdot 19,98} = 24,92\%$$

Таким чином, динаміку показників продуктивності праці робітників ПП «Діскавері Тревел» можна представити в таблиці (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників продуктивності праці за 2017-2018 рр.

№	Показник	Рік		Абсолютне відхилення	Темп зростання, %
		2017	2018		
Продуктивність праці					
1	У вартісній оцінці, тис. грн.	32692,3	42857,1	10164,8	131,09
2	В натуральному вираженні, чол.	68,46	82,14	13,68	119,98
3	Комплексний показник динаміки ефективності праці, %	24,92			

Виробіток працівників туристичної фірми ПП «Діскавері Тревел» у 2018 р. збільшився на 10164,8 тис. грн. на кожного робітника або на 31,09%.

Один середньообліковий робітник турфірми у 2018 р. обслуговував в середньому 82 чол., що на 13,68 чол. (або 19,98%) більше, ніж у 2017 р.

Комплексний показник динаміки ефективності праці для туристичної фірми «Діскавері Тревел» склав 24,92%. Головною перешкодою для ПП «Діскавері Тревел» є фактор сезонності, що не дозволяє нарощувати обсяги в несезонний час (листопад-березень).

Показник рентабельності наданих турфірмою послуг в 2017 році склав 10%. На даний показник впливають такі фактори: курс гривні, ціна послуги (контрактна ціна), рівень витрат у валюті, ціна 1 послуги в гривнях, рівень витрат у гривнях тощо.

Підприємство має прагнути до збільшення прибутку від своєї зовнішньоекономічної діяльності, приймаючи для цього всі необхідні міри. Варто поліпшувати значення факторів, що безпосередньо впливають на рентабельність.

У цілому ж можна зазначити, що управління туристичною фірмою знаходиться на високому рівні, що забезпечує підприємству змогу отримувати прибуток – основне джерело його розвитку та збільшення потенціалу.

Сучасне положення ПП «Діскавері Тревел» та прагнення керівництва до підвищення якості управління з метою забезпечення підприємству стійкого розвитку обумовили наступні дії:

- перехід фірми в період становлення туризму на обслуговування масових потоків туристів середнього класу;
- розробка чітких правил й організованих методів відправлення великих потоків туристів;
- пропозиція поряд з масовими турами індивідуального обслуговування;
- пропозиції самого широкого спектра послуг, які можуть бути необхідні туристу: від оформлення закордонних паспортів до одержання дозволів в іноземних посольствах; помірні ціни;
- гнучка система знижок;
- високий рівень обслуговування;
- раціональна організаційна структура, ретельне ведення кадрової політики, проведення продуманої рекламної політики тощо.

У процесі господарської діяльності ПП «Діскавері Тревел» зіштовхується з циклічними коливаннями, що викликані сезонним характером виробництва, споживання туристичних товарів і послуг.

Сезонні коливання – це більш-менш стабільні внутрішньорічні коливання в ряді динаміки (послідовність показників, що характеризують зміну явища (процесу, об'єкта) у часі).

Для вивчення сезонних коливань використовують спеціальні показники, що називаються індексами сезонності, а сукупність їхній утворює сезонну хвилю.

Індекс сезонності визначається за формулою:

$$i_c = \frac{\bar{y}_i}{\bar{y}}, \quad (2.4)$$

де $\bar{y}_i = \frac{\sum_{j=1}^k y_{ij}}{k}$ – середнє значення показника за прийнятий промїжок часу

(за мїсяць, тиждень тощо);

$$\bar{y} = \frac{\sum_{i=1}^n \bar{y}_i}{n} = \frac{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^k y_{ij}}{n \cdot k} \text{ – середнє значення показника за весь перїод;}$$

k – кїлькїсть рокїв ($j=1, 2, \dots, k$), для турфїрми «Дїскаверї Тревел» $k = 3$;

n – кїлькїсть перїодїв ($i=1, 2, \dots, n$)... Для мїсячних перїодїв $n = 12$.

Головною перешкодою для ПП «Дїскаверї Тревел» є фактор сезонностї, що не дозволяє нарощувати обсяги в несезонний час (листопад-березень). Динамїка виручки туристичної фїрми «Дїскаверї Тревел» по мїсяцях 2016-2018 рр. наведено в таблицї 2.3.

Розрахуємо їндекси сезонностї, що характеризують обсяг наданих послуг туристичною фїрмою «Дїскаверї Тревел» за три роки, побудуємо сезонну хвилю і прогноз обсягу надання послуг на окремї мїсяцї наступного 2019 року (у грн.).

В процесї аналізу і планування обсягу наданих послуг ПП «Дїскаверї Тревел» необхідно враховувати закономірнїсть вїдхилень показникїв окремих мїсяцїв вїд середньорїчних показникїв. З цїєю метою на фїрмї проводиться статистичне вивчення сезонних коливань. Розрахуємо прогноз обсягїв реалїзацїї продукцїї на окремї мїсяцї наступного року (у грн.)

$$\bar{Q}_i = \frac{\bar{Q} \cdot i_c}{n}, \quad (2.5)$$

де \bar{Q} – планове значення обсягу наданих послуг на рїк, грн.;

\bar{Q}_i – планове значення обсягу наданих послуг на мїсяць, грн.

Таблиця 2.3

Динаміка виручки ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» по місяцях, 2016-2018 рр.

№	Рік	2016	Темп зростання, %		2017	Темп зростання, %		2018	Темп зростання, %	
	Місяць	Обсяг наданих послуг, грн.	Ланцюговий	Базисний	Обсяг наданих послуг, грн.	Ланцюговий	Базисний	Обсяг наданих послуг, грн.	Ланцюговий	Базисний
1	Січень	18183,5	100%	100%	25193,2	100,00%	100,00%	36489,7	100,00%	100,00%
2	Лютий	6917,6	38,04%	38,04%	12919,6	51,28%	51,28%	19205,1	52,63%	52,63%
3	Березень	9141,2	132,14%	50,27%	10766,3	83,33%	42,73%	16004,3	83,33%	63,53%
4	Разом за 1 квартал	34242,3	100%	100%	48879,1	100%	100%	71699,1	100%	100%
5	Квітень	14823,5	162,16%	81,52%	16687,8	155,00%	66,24%	20405,4	127,50%	55,92%
6	Травень	16898,8	114,00%	92,93%	18410,4	110,32%	73,08%	27367,3	134,12%	75,00%
7	Червень	64235,2	380,12%	353,26%	69981	380,12%	277,78%	92024,5	336,26%	252,19%
8	Разом за 2 квартал	95957,5	280,23%	280,23%	105079,2	214,98%	214,98%	139797,2	194,98%	194,98%
9	Липень	91411,8	142,31%	502,72%	99588,3	142,31%	395,30%	139237,1	151,30%	381,58%
10	Серпень	44470,6	48,65%	244,57%	48448,4	48,65%	192,31%	72019,2	51,72%	197,37%
11	Вересень	37800	85,00%	207,88%	41181,1	85,00%	163,46%	61216,3	85,00%	167,76%
12	Разом за 3 квартал	173682,4	181,00%	507,22%	189217,8	180,07%	387,11%	272472,6	194,91%	380,02%
13	Жовтень	15317,6	40,52%	84,24%	16149,5	39,22%	64,10%	24806,6	40,52%	67,98%
14	Листопад	20258,8	132,26%	111,41%	23685,9	146,67%	94,02%	28807,7	116,13%	78,95%
15	Грудень	38541,4	190,25%	211,96%	41988,5	177,27%	166,67%	62416,8	216,67%	171,05%
16	Разом за 4 квартал	74117,8	42,67%	216,45%	81823,9	43,24%	167,40%	116031,1	42,58%	161,83%
17	Разом за рік	378000,0	-	-	425000,0	-	-	600000,0	-	-

Результати обчислень зведемо в таблицю (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Розрахунок індексів сезонності і прогнозних значень обсягу наданих послуг

ПП «ДІСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ»

№	Рік (j)	Обсяг наданих послуг, грн.					$\frac{\bar{y}_i}{\bar{y}}$	$\frac{\bar{y}_i}{\bar{y}} \cdot 100$	Обсяг наданих послуг, грн.
		2016 рік	2017 рік	2018 рік	Разом за 3 роки $\sum_j y_{ij}$	Середнє за 3 роки \bar{y}_i			Прогноз на 2019 р. по місяцях $\frac{\bar{Q} \cdot i_c}{n}$
	Місяць (i)								
1	Січень	18183,5	25193,2	36489,7	79866,4	26622,13	0,68	68,3	35293,78
2	Лютий	6917,6	12919,6	19205,1	39042,3	13014,10	0,33	33,4	17253,19
3	Березень	9141,2	10766,3	16004,3	35911,8	11970,60	0,31	30,7	15869,79
4	Квітень	14823,5	16687,8	20405,4	51916,7	17305,57	0,44	44,4	22942,52
5	Травень	16898,8	18410,4	27367,3	62676,5	20892,17	0,54	53,6	27697,38
6	Червень	64235,2	69981	92024,5	226240,7	75413,57	1,94	193,5	99978,07
7	Липень	91411,8	99588,3	139237,1	330237,2	110079,07	2,82	282,5	145935,18
8	Серпень	44470,6	48448,4	72019,2	164938,2	54979,40	1,41	141,1	72887,87
9	Вересень	37800	41181,1	61216,3	140197,4	46732,47	1,20	119,9	61954,66
10	Жовтень	15317,6	16149,5	24806,6	56273,7	18757,90	0,48	48,1	24867,92
11	Листопад	20258,8	23685,9	28807,7	72752,4	24250,80	0,62	62,2	32150,03
12	Грудень	38541,4	41988,5	62416,8	142946,7	47648,90	1,22	122,3	63169,60
13	Усього	378000	425000	600000	1403000	-	1,00	100,0	План на рік:
14	У середньому					$\bar{y} = 38972,22$	-	-	$\bar{Q} = 620000$

Отже, якщо у 2019 році планове значення обсягу наданих туристичною фірмою «Діскавері Тревел» послуг буде дорівнювати 620 тис. грн. (значення 2018 р. збільшиться на 20 тис. грн. або на 3,3%), обсяг надання послуг по місяцях розподілиться таким чином, як вказано на побудованому графіку прогнозованих значень на 2019 р. (рис. 2.3).

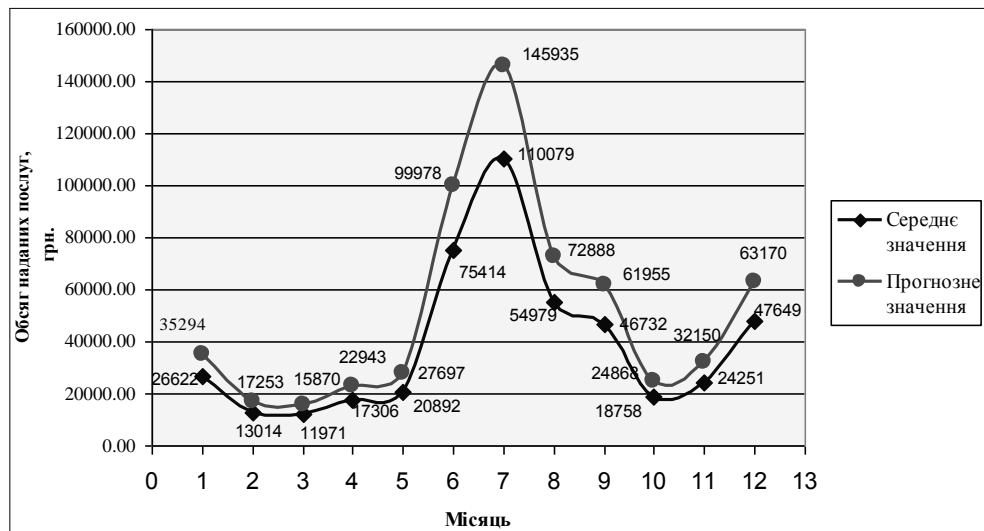


Рис. 2.3. Прогнозні значення обсягу наданих послуг на 2019 р.

Щоб відобразити вплив фактору сезонності, необхідно розрахувати коефіцієнт варіації в середньому за три роки. Скористаємося даними таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок коефіцієнту варіації для ПП «Діскавері Тревел»
за 2016-2018 рр.

№	Місяць	Обсяг наданих послуг, грн. Y	$Y - \bar{Y}$	$(Y - \bar{Y})^2$
	2	3	4	5
1	Січень	26622,13	-12350,09	152524695,56
2	Лютий	13014,10	-25958,12	673824109,30
3	Березень	11970,60	-27001,62	729087602,63
5	Квітень	17305,57	-21666,66	469443962,96
6	Травень	20892,17	-18080,06	326888408,89
7	Червень	75413,57	36441,34	1327971584,92
9	Липень	110079,07	71106,84	5056183326,85
10	Серпень	54979,40	16007,18	256229740,41
11	Вересень	46732,47	7760,24	60221393,84
13	Жовтень	18757,90	-20214,32	408618822,90
14	Листопад	24250,80	-14721,42	216720272,24
15	Грудень	47648,90	8676,68	75284737,26
16	Усього	-	-	9752998657,77
17	У середньому	$\bar{y} = 38972.22$		

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5
18	$\frac{\sum (Y - \bar{Y})^2}{12}$		812749888,10	
19	$\sqrt{\frac{\sum (Y - \bar{Y})^2}{12}}$		28508,87	

Коефіцієнт варіації для ПП «Діскавері Тревел» дорівнює:

$$V = \frac{G}{\bar{y}} \times 100\% = \frac{28508,87}{38972,22} \times 100\% = 73,15\% \quad (2.6)$$

де \bar{y} – середньомісячний розмір виручки, отриманий шляхом розподілу суми виручки за рік на 12 місяців;

G – корінь суми відхилень у від \bar{y} в квадраті, діленої на 12.

Коефіцієнт варіації застосовують для характеристики однорідності сукупності (сукупність вважається однорідною, якщо V не перевищує 33%).

Для ПП «Діскавері Тревел» сукупність показників сезонності неоднорідна ($V = 73,15\% > 33\%$).

На підставі отриманих даних розраховується коефіцієнт ритмічності, який для ПП «Діскавері Тревел» не високий – 26,85%:

$$K_p = 100\% - V = 100\% - 73,15\% = 26,85\% \quad (2.7)$$

Втрати обсягу за рахунок аритмічності = $(\max - \min) \cdot 12$

Втрати₂₀₁₆ = $(91411,8 \text{ грн.} - 6917,6 \text{ грн.}) \cdot 12 = 1013,9 \text{ тис. грн.}$

Втрати₂₀₁₇ = $(99588,3 \text{ грн.} - 10766,3 \text{ грн.}) \cdot 12 = 1065,9 \text{ тис. грн.}$

Втрати₂₀₁₈ = $(139237,1 \text{ грн.} - 16004,3 \text{ грн.}) \cdot 12 = 1478,8 \text{ тис. грн.}$

Таким чином, за рахунок впливу фактору сезонності фірма у 2016, 2017 і 2018 роках недоодержувала виручки від наданих послуг в сумі 1,01 млн. грн., 1,07 млн. грн. та 1,48 млн. грн. відповідно.

Розрахуємо показники рентабельності ПП «Діскавері Тревел».

$$\text{Рентабельність}_{2017} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати}} \times 100\% = \frac{48,72 \text{ тис. грн.}}{376,28 \text{ тис. грн.}} \times 100\% = 12,95\%$$

$$\text{Рентабельність}_{2018} = \frac{\text{Прибуток}}{\text{Витрати}} \times 100\% = \frac{54,57 \text{ тис. грн.}}{545,43 \text{ тис. грн.}} \times 100\% = 10\%$$

На даний показник впливають такі фактори: курс гривні, ціна послуги (контрактна ціна), рівень витрат у валюті, ціна 1 послуги в гривнях, рівень витрат у гривнях тощо.

Щоб визначити, який вид діяльності найбільш прибутковий, необхідно розрахувати рентабельність кожного виду діяльності. Рентабельність виїзного туризму ПП «Діскавері Тревел» дорівнює:

$$\text{Рентабельність}_{\text{виїзн.тур.}}_{2018} = \frac{\text{Прибуток}_{\text{виїзн.тур.}}}{\text{Витрати}_{\text{виїзн.тур.}}} \times 100\% = \frac{9,03 \text{ тис. грн.}}{90,27 \text{ тис. грн.}} \times 100\% = 9,96\%$$

Рентабельність внутрішнього ПП «Діскавері Тревел» за 2018 р.:

$$\text{Рентабельність}_{\text{внутр.тур.}}_{2018} = \frac{\text{Прибуток}_{\text{внутр.тур.}}}{\text{Витрати}_{\text{внутр.тур.}}} \times 100\% = \frac{45,54 \text{ тис. грн.}}{455,16 \text{ тис. грн.}} \times 100\% = 10\%$$

Економічний ефект від надання послуг:

$$E_{\text{сф.}}_{2017} = V_{\text{нп}} - V_{\text{пов}} = 425 \text{ тис. грн.} - 376,28 \text{ тис. грн.} = 48,72 \text{ тис. грн.}$$

$$E_{\text{сф.}}_{2018} = V_{\text{нп}} - V_{\text{пов}} = 600 \text{ тис. грн.} - 545,43 \text{ тис. грн.} = 54,57 \text{ тис. грн.}$$

де $V_{\text{нп}}$ – виручка від надання послуг, грн.;

$V_{\text{пов}}$ – повні витрати підприємства, пов'язані з наданням туристичних послуг, грн.

Ефективність надання послуг:

$$E_{\text{нп}}_{2017} = \frac{V_{\text{нп}}}{V_{\text{пов}}} = \frac{425 \text{ тис. грн.}}{376,58 \text{ тис. грн.}} = 1,13$$

$$E_{\text{нп}}_{2018} = \frac{V_{\text{нп}}}{V_{\text{пов}}} = \frac{600 \text{ тис. грн.}}{545,43 \text{ тис. грн.}} = 1,1$$

На підставі розрахованих показників оцінюється ефективність зовнішньоекономічної діяльності фірми.

Показник рентабельності наданих ПП «ДІСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» послуг в 2018 році склав 10%. Підприємство повинне прагнути до збільшення прибутку від своєї зовнішньоекономічної діяльності, приймаючи для цього всі необхідні заходи. Варто поліпшувати значення факторів, що безпосередньо впливають на рентабельність.

Показник економічного ефекту від надаваних послуг у 2018 р. є позитивною величиною (54,57 тис. грн.), отже реалізація турпослуг економічно вигідна, а тому варто шукати можливості для її збільшення з урахуванням досягнутого рівня.

Показник економічної ефективності надаваних послуг у 2018 р. більше одиниці й дорівнює 1,1.

Можна зробити висновок про те, що надання спектра туристичних послуг для ПП «Діскавері Тревел» є прибутковим і варто шукати шляхи збільшення обсягів здійснюваних операцій з обліком найбільш вигідних напрямків у даній області.

Оцінюючи розраховані показники рентабельності видів туристичної діяльності ПП «Діскавері Тревел» (виїзного і внутрішнього туризму), можна

сказати, що вони практично однакові (9,96% і 10% відповідно), їхні значення свідчать про успішну діяльність турфірми в 2018 році, тому обидва ці напрямки є вигідними для ПП «Діскавері Тревел».

З одного боку, туризм породжує нерівномірний розподіл робочого часу (понаднормові в туристський сезон і недостатню завантаженість робітників у міжсезоння) і, як наслідок, значна питома вага не повністю зайнятих працівників і плинність кадрів.

З іншого боку, сезонність туризму стимулює багатoproфільний характер робочих місць, коли той самий працівник виконує різні функції залежно від сезонних особливостей. Крім того, сезонна робота вигідна для багатьох категорій населення як джерело додаткового доходу.

Сезонність туризму впливає на структуру зайнятості працівників у туристській індустрії, особливостями якої є:

- значна питома вага неповної зайнятості;
- сезонні коливання обсягу зайнятості й трудового навантаження;
- низька питома вага кваліфікованого персоналу;
- обмежені можливості професійного росту;
- значна питома вага жіночої праці.

Це підтверджується на практиці.

Перспективними напрямками діяльності ПП «Діскавері Тревел» для підвищення обсягу наданих послуг на туристичному ринку України в міжсезоння можуть бути:

- екологічний, зелений туризм, мисливські, рибальські тури;
- екзотичні, індивідуальні, екстремальні тури;
- автотуризм, етнографічний туризм в межах внутрішнього компоненту туристичного ринку України;
- релігійний, паломницький туризм за зниженими цінами привабить категорію «дорослих туристів», релігійні, благодійні, просвітницькі організації.

Вони можуть самостійно визначати маршрути для своїх членів,

купувати тематичні тури. Під час «мертвого сезону» саме ця категорія клієнтів може стати знахідкою для ПП «Діскавері Тревел».

Негативний вплив сезонності в туризмі можна пом'якшити за допомогою гнучких цін: встановлюється такий їх рівень, який забезпечив би гарний попит і відповідну рентабельність виробництва.

Разом із диференціацією цін можна також застосовувати розвиток несезонних форм відпочинку і обслуговування. Це може бути і організація хобі-турів в курортних готелях в осінній і весняний періоди, використання матеріальної бази підприємств розміщення для проведення фестивалів, з'їздів, конгресів, симпозіумів, організація пізнавальних маршрутних турів по курортних містах з відвідуванням пам'яток тощо.

Все це допоможе активізувати діяльність ПП «Діскавері Тревел» і згладити економічні проблеми рентабельності в різні сезони року.

Позитивний ефект дасть використання турфірмою ПП «Діскавері Тревел» концепції менеджменту продукту, яка включає:

- визначення ринку кожного турпродукта, його конкурентоздатних позицій і можливостей підприємства;
- розуміння економічних наслідків впливу ринку, які відбудуться від альтернативних рішень і стратегій для кожного напрямку;
- точні показники продукту (такі як обсяг, прибуток, частка ринку тощо) і обґрунтовані програми для їхнього досягнення;
- календарний контроль над погодженими планами і їхнє тимчасове врегулювання у випадку, якщо потрібно стабілізувати позиції продукту на ринку і його дохід.

Перспективами розвитку ПП «Діскавері Тревел» можуть бути:

- залучення фахівців в області туристичного бізнесу;
- навчання й підвищення кваліфікації працівників;
- мотивація праці співробітників;
- поліпшення організації роботи персоналу.

При використанні розглянутої стратегії ключовими факторами успіху

роботи ПП «Діскавері Тревел» будуть виступати:

- доскональне вивчення пропонованих країн, всіх планованих турів;
- надання тільки якісних послуг для кожного споживача;
- довгострокове співробітництво з великими авіакомпаніями, співробітництво з надійними партнерами в особі приймаючої сторони тощо;
- ретельно налагоджена технологія роботи з посередниками;
- успішна робота маркетингового відділу (дослідження споживачів, кон'юнктури ринку, конкурентів тощо);
- наявність конкурентних переваг;
- розвиток кадрового менеджменту у ПП «Діскавері Тревел»;
- скорочення розриву в кількості реалізованих путівок у літній і зимовий сезони, забезпечення попиту на нові програми.

2.3 Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища ПП «Діскавері Тревел»

Проаналізуємо фактори, що впливають на діяльність туристичної фірми ПП «Діскавері Тревел». Аналіз макросередовища:

1. Демографічний аспект.

Демографічна ситуація в Запорізькому регіоні характеризується низкою позитивних тенденцій.

У січні-вересні 2018 року спостерігалось збільшення рівня народжуваності. У розглянутий період в Запорізькій області народилося 198333 осіб, у той час як у січні – вересні 2017 року число народжених становило 18600. Загальний коефіцієнт народжуваності в порівнянні з відповідним періодом 2016 року (12,3 проміле) збільшився на 4,1 відсотка і склав 12,8 проміле.

У січні-вересні 2018 року показник смертності населення зменшився на

6,85 відсотка. У січні-вересні 2018 року в Запорізькій області померло 20470 осіб, що в перерахунку на 1000 осіб становить 13,6.

В цілому по області природний спад населення скоротилася в 2,9 рази і склала – 0,8 у розрахунку на 1000 чоловік населення.

Слід зазначити, що в Запорізькій області спостерігається позитивна тенденція збільшення числа зареєстрованих шлюбів та зменшення кількості розірваних шлюбів.

Це, в свою чергу, впливає на продаж турів як для молоді, так і для людей середнього віку, і навіть пенсіонерів і дітей.

Демографічні тренди будуть визначати туристський попит в найближчі 15 років.

Збільшення народжуваності в останні роки природно впливатиме на розвиток туризму. Крім того, треба враховувати, що відбулися зміни соціальних чинників, наприклад збільшення числа пізніх шлюбів, зменшення кількості дітей у сім'ях або пізніше народження дитини.

Серед факторів макросередовища, що позитивно впливають на діяльність підприємства, необхідно виділити наступні:

- 1) розширення пропонованих турів;
 - 2) можливість знайти споживачів за межами свого ринку збуту.
2. Економічний аспект.

Вплив економічних факторів на туризм головним чином обумовлений тим, що між тенденціями розвитку туризму і економіки спостерігається тісний взаємозв'язок.

Існує пряма залежність між економічним розвитком країни, обсягом національного доходу і матеріальним добробутом її громадян. Тому держави з розвиненою економікою, як правило, лідирують на світовому ринку за кількістю туристичних поїздок своїх громадян.

Від економічного становища держави залежать не тільки доходи населення, а й рівень розвитку матеріально-технічної бази та інфраструктури туризму.

Основними економічними факторами є:

Інфляція. Інфляція є загрозою для досягнення цілей організації. Ціни ростуть, навіть не дивлячись на істотне зниження темпів зростання протягом кількох років.

Головна небезпека виходить від цін на паливо для авіакомпаній. Вони постійно зростають (починаючи з квітня 2007 р. вартість авіаційного пального на світовому ринку збільшилася в середньому на 80-90%), перевезення пасажирів стала обходитися дорожче, внаслідок чого авіакомпанії збільшують ціни на квитки, а отже туроператорам також доводиться піднімати ціни на авіаквитки, що не влаштовує туристів.

Також на ціни послуг компанії впливає орендна плата за офіс, яка в період з 2016 р. зросла на 25%, що привело до збільшення цін.

Безробіття. Безробіття в Запоріжжі станом на 1 січня 2018 року складало 6,7 тис. чол., тобто 1,36%. При цьому безробітних з вищою професійною освітою в м. Запоріжжі – 29%. І хоча у порівнянні із ситуацією на 1 січня 2017 року рівень безробіття дещо знизився, ситуація з рівнем безробіття не є задовільною. Це може позначитися не найкращим чином на ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ», тому що зниження рівня доходів населення може привести до зниження продажів фірми.

Рівень доходів. Середня заробітна плата по Запоріжжю у червні 2018 р. склала 7372 грн. Проте чисельність населення, що має дохід нижче прожиткового мінімуму, має тенденцію зниження, за даними Державної служби статистики України в 2017 склала 16,3% від усього населення. Зниження рівня доходів буде вести до зниження обсягів продажів, а підвищення – до збільшення продажів.

Курс валют. Зміни обмінних курсів суттєво впливають на обсяг туристичних потоків між країнами з сильними і слабкими валютами. Помічено, що зростання відносної собівартості поїздки за кордон на 5% призводить до зменшення попиту на виїзний туризм на 6-10%.

Основний вид іноземної валюти для ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ», що

використовується для розрахунків з іноземними партнерами, є американський долар.

Постійне підвищення курсу долара по відношенню до гривні, веде до подорожчання послуг, що надаються іноземними партнерами фірми, у гривневому еквіваленті, що призводить до зниження попиту у клієнтів.

Фінансова криза. Ситуація, що склалася в Україні з 2014 року негативно позначилася на діяльності досліджуваного підприємства. Фінансова криза призвела до зниження рівня продажів. Щоб зберегти своїх клієнтів ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» слід ввести систему знижок для постійних клієнтів.

Економічні чинники можуть як прямо (наприклад, рівень капіталовкладень у туризм, оподаткування туристичної діяльності, розвиток туристичної інфраструктури), так і побічно (через добробут населення) впливати на напрями і масовість туристичних потоків.

До числа найбільш значимих показників рівня економічного розвитку суспільства, впливають на туроператорів, можна віднести:

- рівень доходів населення;
- рівень соціальних гарантій і матеріальне становище соціально незахищених верств суспільства;
- вартість життя в державі і співвідношення її з доходами населення;
- рівень і якість життя;
- стабільність національної валюти;
- тривалість відпусток;
- рівень безробіття тощо.

Економічні чинники багато в чому визначають ступінь розвитку туризму в регіоні або в країні, але з іншого боку і сам туризм має безпосередній вплив на темпи економічного розвитку, забезпечуючи надходження валютних коштів в економічну систему, вирішуючи проблеми зайнятості населення, згладжування відмінностей в економічному розвитку регіонів.

3. Технологічний аспект.

Технологічні чинники, пов'язані з прогресом у техніці і технологіях, в значній мірі впливають на розвиток туризму, відкривають можливості для виробництва нових видів послуг, їх збуту і вдосконалення обслуговування клієнтів.

Розвиток науки і техніки сприяє вдосконаленню засобів масового виробництва туристських послуг (готельного господарства, транспорту, бюро подорожей). Так, корінна технічна реконструкція транспорту дозволила створити комфортабельні умови для перевезення великої кількості мандрівників. Зручні, швидкі, порівняно доступні транспортні засоби (насамперед авіація) для перевезення туристів на великі відстані в значній мірі сприяли розвитку туризму.

Подальший розвиток транспорту та його вплив на туризм буде, на думку фахівців, йти за двома основними напрямками:

1) кількісний розвиток (збільшення числа різних видів транспорту); якісний розвиток (підвищення швидкості руху, безпеки перевезень та комфорту пасажирів);

2) впровадження в індустрію туризму комп'ютерної техніки, без чого організація масових туристських подорожей в даний час неможлива.

Інформаційні технології дозволяють інтегрувати виробництво туристських продуктів та їх розподіл. Інтернет в туризмі не тільки виконує функцію передачі та обміну інформацією, а й формує нову систему збуту, яка безпосередньо пов'язує кінцевих споживачів з постачальниками туристських послуг і вже сьогодні становить реальну конкуренцію традиційним каналам реалізації туристських продуктів. Так, незважаючи на те що використання Інтернету у вітчизняному туристичному бізнесі тільки починається, ігнорування світових тенденцій розвитку туристської індустрії може вже найближчим часом обернутися великими фінансовими втратами, коли туристська діяльність буде немислима без відповідних інформаційних технологій.

Глобалізація – один з основних трендів в індустрії міжнародного туризму, супроводжується концентрацією частки ринку і впливу в руках великих компаній. Ці компанії, крім економії у великих масштабах, можливості розподіляти ризик між різними ринками, застосування сучасних маркетингових схем і доступу на міжнародний ринок праці, також виграють від активного застосування нових технологій.

Комп'ютерна система бронювання (КСБ) зробила структурну перебудову в індустрії туризму. З КСБ виникла система глобального розподілу (СГР), яка швидко розширилася як по горизонталі, так і по вертикалі. У вертикальну інтеграцію залучено широке коло туристських продуктів:

- кошти проживання;
- розваги;
- оренда транспортних засобів тощо.

Так, на макрорівні система інформаційних технологій дозволяє інтегрувати виробництво туристських продуктів і їх розподіл.

На мікрорівні впровадження передових технологій сприяє більш ефективному та швидкому управлінню фірмою.

Комп'ютерне обслуговування відкриває нові можливості перед тими турагентствами, які досягли успіху в консультуванні своїх клієнтів, так як в майбутньому турагентства нових видів, використовуючи інформаційні системи для складання індивідуальних пакетів подорожей, будуть проводити консультації, а не тільки займатися продажем. Практика показала, що туризм та інформатизація у транспорті розвиваються паралельно.

4. Політичний аспект.

Політична влада аналогічно економічним факторам має можливості безпосереднього (видаючи регулюючі відносини у сфері туризму правові акти) і опосередкованого (наприклад, політичний курс країни, рішення, прийняті владою на міжнародній політичній арені, державна ідеологія) впливу на туризм.

Сильна і легітимна політична влада в державі стримує зростання криміналу, надає потужний опір сепаратистським тенденціям в державі, забезпечує реальний захист прав і свобод своїх громадян, не допускає поширення терористичних і екстремістських тенденцій.

Фактор внутрішньополітичної стабільності країни активно сприяє розширенню міжнародних туристських зв'язків, яка приймає зарубіжних гостей. Також є серйозним фактором міждержавних і міжурядових угод у сфері економіки, торгівлі, науково-технічних і культурних взаємозв'язків, туризму.

Негативні для туризму фактори політичного порядку:

- внутрішньополітична нестабільність в країні або регіоні;
- відсутність між державами добросусідських відносин;
- військові конфлікти.

Яскравим прикладом впливу політичних чинників є внутрішньополітична нестабільність у 2011 році в Єгипті.

Також візові формальності, які виникають через відсутність угод між країнами про спрощений візовий режим (приклад: взаємини Великобританії та України), через що оформлення документів затримується на 1-2 тижні.

Значну роль також відіграють військові конфлікти. Перманентний ізраїльсько-палестинський конфлікт (спалахи якого спостерігаються періодично, як, наприклад, навесні 2002 р.), війна в Іраку негативно позначаються на розвитку туризму, а отже ведуть до скорочення числа туристів прибувають до країн Близького Сходу на відпочинок. Як приклад через війну в Іраку (2003 р.)

Серйозну загрозу туризму представляє тероризм і екстремізм. У країнах, де туризм має великий вплив на національну економіку, екстремісти в якості об'єктів нападу можуть вибирати туристів (як це сталося в Єгипті в 2005 р., коли були підірвані готелі в Шарм-ель-Шейху).

5. Культурний аспект.

У процесі освоєння певного регіону туристами в контакт вступають

чотири різні культури. Це культура того регіону, звідки приїжджають туристи; культура відпочинку (стиль життя і поведінки туристів під час відпочинку); культура місцевих жителів і культура обслуговування.

Всі культури впливають одна на іншу. Так, наприклад, культура приїжджих визначає їхню поведінку, а разом з тим і культуру відпочинку. Культура відпочинку, в свою чергу, залежить від культури обслуговування.

Ступінь впливу суспільства туризму на культуру місцевих жителів залежить від різних факторів. Головним серед них є можливість самовизначення місцевих жителів і їх відкритість по відношенню до нових дій.

Слід очікувати, що в тому регіоні, де населення має відкритий спосіб мислення, а туризм при цьому домінує і стверджує чужу культуру, місцева культура поступово зникне, а першими, хто швидко почне вбирати чужу культуру, будуть молоді люди. Так виникають ефекти ідентифікації та імітації. При цьому ідентифікація означає внутрішню передачу складових частин чужої культури, імітація ж проявляється у зовнішньому наслідуванні окремих видів поведінки і елементам привнесеної культури.

При відкритому способі мислення, але помірному ступеня затвердження чужої культури повинно відбуватися повільне зміна культури місцевих жителів шляхом запізненого введення в неї елементів цієї чужої культури. У регіоні, де проживає населення з закритим способом мислення, але існує висока ймовірність затвердження чужої культури, завдяки тому, що багато землі перейшло у володіння приїжджих, можна очікувати свідомого і відкритого відчуження місцевих жителів. Таке негативне ставлення може призвести до того, що місцеві жителі ускладнять здійснення нових туристських проектів.

6. Екологічний аспект.

Екологічні фактори чинять на туризм найбезпосередніший вплив, тому що навколишнє середовище є основою і потенціалом туристської діяльності.

Непропорційний розвиток туризму може підірвати саму основу його

існування: туризм споживає природні ресурси; в центрах масового туризму цей процес набуває руйнівний характер (зміна природних умов, погіршення життєвих умов людей, тваринного і рослинного світу тощо). Руйнування природного середовища тягне за собою спад туристської пропозиції (проблема монокультури туризму).

Отже, однією із сучасних особливостей суспільного життя є підвищення техногенних факторів забруднення навколишнього середовища, що в екстремальних випадках призводить до екологічної кризи в першу чергу туристичних ресурсів.

Занедбані туристичні ресурси, якими б популярними вони не були, моментально перестають користуватися туристським інтересом, оскільки туристами, перш за все, керують інстинкти самозбереження.

Стримуючим фактором розвитку туризму є зони радіоактивного, хімічного та інших видів забруднень. Так, в Білорусі після аварії на Чорнобильській АЕС в 1986 р. склалася принципово нова екологічна ситуація, при якій значну частину туристично-рекреаційних ресурсів республіки в осяжному майбутньому навряд чи можна буде використовувати для туризму і відпочинку населення.

7. Інституційний аспект.

Освіта. Потреба у кваліфікованих фахівцях у галузі туризму висока. Для її задоволення необхідна активна участь у процесі підготовки кадрів профільних навчальних закладів. Керівництво ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» відзначає невисокий рівень підготовки, відсутність практичних навичок у випускників вишів.

Компанія здійснює набір співробітників переважно з досвідом роботи в даній сфері, і обов'язково зі знанням іноземної мови (англійська або німецька). Це обумовлено її репутацією.

Співробітники, які не мають досвіду роботи в туристичному бізнесі (в основному це випускники ВНЗ), обов'язково проходять навчання на курсах і набираються необхідного досвіду.

Комунікації. Для партнерів і клієнтів компанії існують засоби зв'язку. Це дуже важливо, тому що спілкування зі споживачами одне з головних критеріїв, поліпшення якості обслуговування. Існує спеціально розроблений сайт ПП «Діскавері Тревел» в Інтернеті, де клієнти можуть знайти важливу для них інформацію.

8. Природно-географічний аспект.

Природно-географічні чинники (такі як: рельєф, клімат, природні ресурси, водні ресурси, рослинний світ, тваринний світ тощо) є визначальними при виборі туристами того чи іншого регіону для відвідування. Тут все залежить від вибору клієнта, хтось хоче позасмагати на сонечку на березі моря, хтось хоче провести свою відпустку катаючись на гірських лижах.

Проте слід враховувати, що природні явища можуть призводити як до сплесків, так і спадів туристської активності. Наприклад, останнє повне сонячне затемнення 21 століття (26 грудня 2019 року) в Азії особливо добре спостерігалось на території Південної Кореї.

Вміло проведена рекламна кампанія цієї події привела до того, що в кількість туристських прибуттів в цю країну зросло у порівнянні з 2018 р. приблизно на 200000.

З іншого боку всі пам'ятають руйнівний цунамі і повинь наприкінці 2005 р. в Південно-Східній Азії, що призвело до спаду на 4 млн. осіб порівняно з 2004 р.

Руйнівний землетрус на півночі Туреччини (1999 р.) спричинив скорочення потоку відвідувачів у порівнянні з 1998 р. на 2 млн. осіб.

9. Культурно-історичний аспект.

Багатство природних і культурно-історичних ресурсів, можливість і зручність їх використання істотно впливають на масштаби, темпи і напрямки розвитку туризму. Так само сюди можна віднести і великі спортивні змагання, наприклад Олімпійські ігри, Чемпіонати Світу та Європи з футболу, які дають потужний імпульс до розвитку туристичного бізнесу в тій

країні, де вони проводяться

Аналіз мікросередовища:

1. Ринки – турфірма ПП «ДІСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» надає свої послуги на території міста Запоріжжя й Запорізької області.

2. Споживачі – окремі особи і домогосподарства, лікарні, дитячі установи, державні організації.

3. Конкуренти – це туристичні фірми: «САМ», Прогрес, Ексі, Дімона-авіатур, Вітан Тревел, Гальф-Тур тощо.

4. Канали збуту – нульовий канал збуту, тому що продають безпосередньо менеджери з продажу турів

5. Постачальники – фірма пропонує тури тільки перевірених туроператорів, які є старими та надійними партнерами фірми.

6. Контактні аудиторії – Профспілки, Органи опіки та піклування, журнал «Перспектив», «ГлобалТур», громадськість, співробітники, що працюють в ПП «Діскавері Тревел».

7. Товар – продаж турів по Запорізькій області: курорт Бердянськ; Кирилівка; Приморськ; Прим Посад; Західна Україна: Моршин, Східниця, Трускавець, Свалява тощо; Італія; Туніс; Туреччина; Іспанія; Франція; Німеччина; Австрія; ОАЕ; Таїланд; Індія та інші держави.

8. Ціна: ціну на товар ПП «Діскавері Тревел» встановлює виходячи з вартості замовленого номера готелю, що включає повне обслуговування і різні екскурсії, проаналізувавши ціни конкурентів.

9. Розповсюдження – розповсюджувачами є самі менеджери з продажу турів, хоча туристичній фірмі варто було б залучити посередників, які могли б проводити продаж турів.

10. Просування – зовнішня реклама з інформацією про ціни і тури, які можна придбати в ПП «Діскавері Тревел», але необхідно проводити більш ефективну маркетингову діяльність для підвищення конкурентних позицій.

Крім того, клієнтами ПП «Діскавері Тревел» є більше 40 вітчизняних та іноземних компаній, які віддають перевагу професіоналізму співробітників і

якості послуг цієї фірми.

Також компанія не обходить стороною й індивідуальних клієнтів.

У 2018 році було надіслано наступну кількість туристів за напрямками (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розподіл замовлень по країнах щомісяця за 2018 рік

№	Місяць Країна	Місяць												Всього
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Чехія	6	2	9	7	0	8	7	7	2	5	5	5	63
2	Словаччина	2	0	0	1	0	1	5	1	1	3	7	1	23
3	Італія	0	1	8	8	7	5	7	2	2	3	2	4	49
4	Фінляндія	5	2	0	1	0	6	4	2	3	5	6	12	46
5	Голландія	1	0	2	8	1	1	3	0	1	3	4	2	26
6	Ірландія	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
7	Португалія	0	0	0	0	4	7	8	10	1	0	0	0	30
8	Франція	8	5	3	3	4	8	8	7	4	2	1	3	56
9	Австрія	7	6	3	4	1	3	5	3	7	3	2	2	46
10	Швейцарія	6	5	0	4	0	0	0	0	1	0	2	4	22
11	Англія	2	3	7	2	0	4	3	2	4	1	4	2	34
12	Германія	4	2	4	3	8	5	3	5	7	0	0	0	41
13	Греція	0	0	3	3	4	1	4	5	5	2	3	1	31
14	Турція	6	4	1	3	7	8	21	19	5	2	1	0	77
15	Кіпр	1	2	1	3	0	7	1	2	6	3	1	1	28
16	Ізраїль	0	1	0	1	2	4	8	1	1	1	2	2	23
17	ОАЕ	11	8	9	2	1	0	1	0	0	2	3	2	39
18	Єгипет	4	14	15	3	0	0	1	3	9	10	8	3	70
19	Іспанія	7	6	3	4	0	1	8	10	7	2	0	0	48
20	Таїланд	2	4	2	0	0	0	1	1	1	2	5	7	25
21	Хорватія	0	0	0	0	0	5	8	7	4	0	0	0	24
	ВСЬОГО	72	65	70	60	39	75	107	87	71	49	58	51	723

Як показують дані таблиці 2.6, ПП «Діскавері Тревел» відправила на відпочинок по туристичним пугівкам більше 700 туристів за період 2018 р.

Проведемо SWOT-аналіз досліджуваного підприємства.

Схематично мікрзовнішнє середовище ПП «Діскавері Тревел» зображено на рис. 2.4.

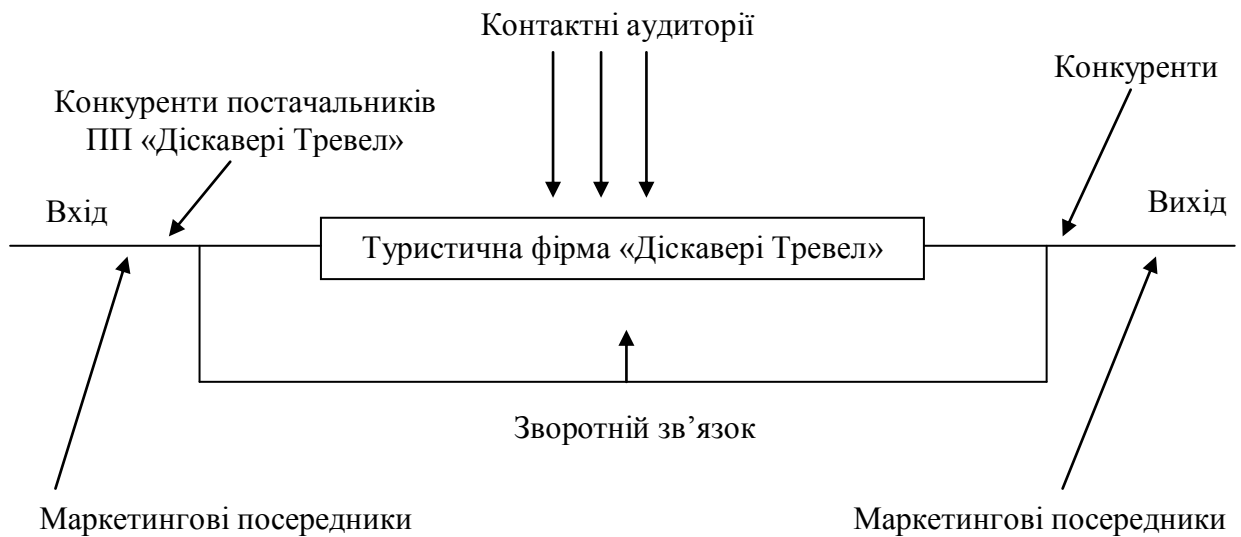


Рис. 2.4. Мікрзовнішнє середовище ПП «Діскавері Тревел»

У таблиці 2.7 відобразимо сильні та слабкі сторони, можливості і загрози ПП «Діскавері Тревел».

Таблиця 2.7

Сильні, слабкі сторони, можливості і загрози

Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Гарне враження, що склалося про організацію у споживача. 2. Накопичений багаторічний досвід роботи на ринку. 3. Зручне місце розташування, кваліфікований персонал. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток системи маркетингу 2. Шляхи розширення асортименту послуг. 3. Поліпшення якості обслуговування клієнтів. 	Можливості
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> 1. Незадовільна організація маркетингової діяльності. 2. Відсутність бази постійних клієнтів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на ринок конкурентів з більш низькими витратами. 2. Висока залежність від зниження попиту. 3. Зростаюча вимогливість споживачів. 	Загрози

У досліджуваній організації SWOT-аналіз часто складається для кожного ведучого конкурента і для окремих ринків. Це розкриває відносні сили і слабкості фірми, її здатності у боротьбі із загрозами та використання

можливостей.

Визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз корисно при визначенні привабливості наявних можливостей та оцінці здатності фірми по їх використанню.

Таким чином, з'являється можливість домогтися максимальної конкретності сильних і слабких сторін по відношенню до конкурентів, можливостей і загроз ринку.

В результаті формулювання SWOT-аналізу в загальній формі ми отримаємо проранжований список сильних і слабких сторін ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ», можливостей та загроз зовнішнього середовища.

Розкриття матриці SWOT-аналізу полягає в побудові взаємозв'язків між сильними і слабкими сторонами та можливостями і загрозами.

Це досягається завдяки використанню наступної матриці (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Розгорнута форма SWOT-аналізу ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ»

	Список сильних сторін: 1. Гарне враження склалося про організацію у споживача; 2. Накопичений багаторічний досвід роботи на ринку; 3. Зручне місце розташування; 4. Кваліфікований персонал.	Список слабких сторін: 1. Незадовільна організація маркетингової діяльності; 2. Відсутність бази постійних клієнтів.
Список можливостей: 1. Розвиток системи маркетингу. 2. Шляхи розширення асортименту продукції. 3. Поліпшення якості обслуговування клієнтів.	Збереження фірмою наявної ринкової частки і утримання своїх позицій на ринку	Розробка маркетингової діяльності.
Список загроз: 1. Вихід на ринок конкурентів з більш низькими витратами. 2. Висока залежність від зниження попиту. 3. Зростаюча вимогливість споживачів.	Утримання своїх позицій на ринку	Якщо зіткнуться слабкі сторони і загрози то відбудеться крах фірми.

SWOT є частково суб'єктивним методом аналізу. Тому, для отримання повної картини необхідно використовувати й інші відомі методи дослідження підприємства для прийняття серйозних стратегічних, планових рішень.

SWOT-аналіз є вдалим варіантом в умовах обмежених ресурсів: матеріальних і (або) тимчасових, але даний метод не відображає максимально повної картини, яку можна отримати навіть силами власного підприємства та управлінського складу фірми.

РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ З РОЗРОБКИ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ ПП «ДІСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ»

3.1 Розробка заходів з формування конкурентних переваг туристичної фірми «Діскавері Тревел» з метою вдосконалення її стратегії на туристичному ринку

Технологія розробки заходів щодо формування конкурентних переваг ПП «Діскавері Тревел» включає, в першу чергу, розробку і вдосконалення стратегії фірми на туристичному ринку.

Збереження частки ринку – є однією з головних цілей діяльності туристичної фірми «Діскавері Тревел» в даний час. Фірма вже кілька років працює на ринку і є одним з лідерів серед туроператорів м. Запоріжжя.

В результаті аналізу діяльності, виявленні сильних і слабких сторін, ПП «Діскавері Тревел» доцільно обрати оборонну стратегію діяльності.

Основна мета оборонної стратегії – формування конкурентних переваг і зміцнення позицій компанії.

Призначення оборонної стратегії – знизити ризик атаки з боку конкурентів, витримати атаку з мінімальними втратами, змусити атакуючих переключитися на боротьбу з іншими конкурентами.

Для цього на шляху конкуруючих фірм споруджуються різноманітні перешкоди. Наприклад, розширення асортименту зменшує ймовірність проникнення на ринок конкурента, що проводить стратегію диференціації. Підвищенню прихильності споживачів сприяє надання знижок, оповіщення про зниження цін на товари та послуги.

Для реалізації оборонної стратегії слід виконати наступні заходи:

1. Розробка друкованого каталогу ПП «Діскавері Тревел»;
2. Налагоджування зв'язків з корпоративними клієнтами;

3. Розпродаж турів в не сезон за зниженими цінами.

Побудуємо дерево цілей досліджуваного підприємства (рис. 3.1.).

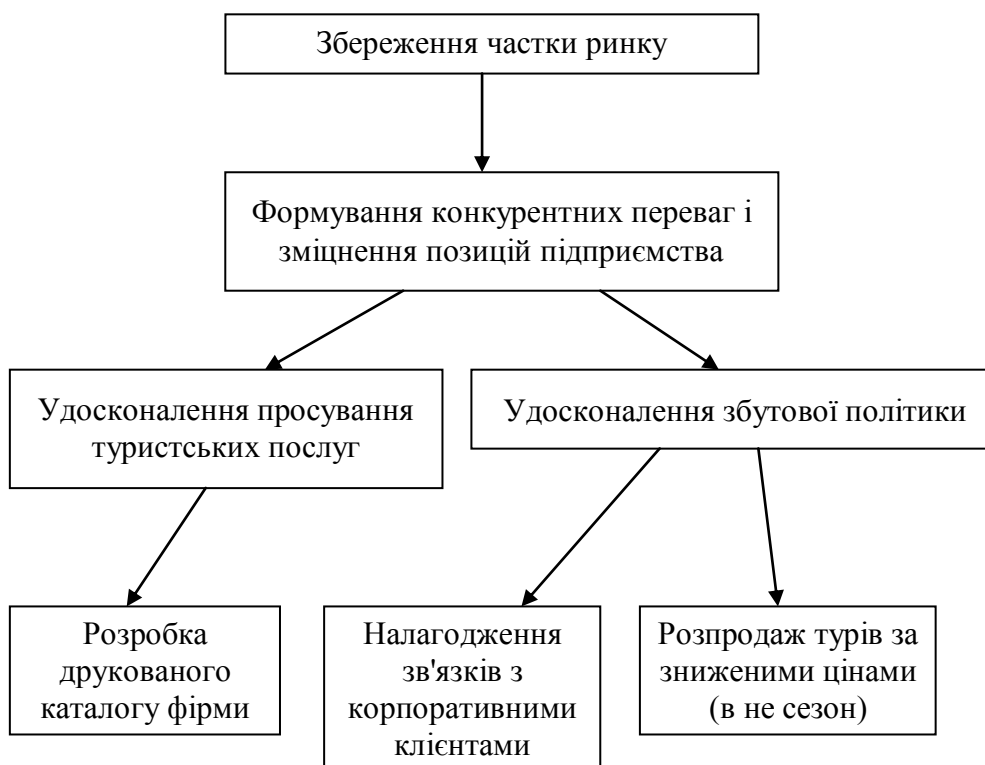


Рис. 3.1. Дерево цілей туристичної фірми «Діскавері Тревел»

Розробка друкованого каталогу ПП «Діскавері Тревел».

Пропонується в новий друкований каталог включити ціни на частину основних готелів та тарифи на додаткові послуги.

Друкований каталог ПП «Діскавері Тревел» з просто інформативного має перетворитися в рекламно-інформаційний. Доцільно використовувати вставки рекламного характеру всередині каталогу або випереджати інформативну частину каталогу рекламними листівками. Також необхідно на початку каталогу давати інформацію про те, чим нове видання відрізняється від старого.

Пропонуються наступні способи розповсюдження каталогу:

1. Участь у виставках.
2. Робочі семінари.

3. Запрошення в офіс за новим каталогом.

4. Реклама про випуск нового каталогу в журналах «Золоті сторінки Запоріжжя» та «Рекламне поле».

5. Презентації нового випуску каталогу.

Налагодження зв'язків з корпоративними клієнтами

Аналіз показав, що ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» неефективно працює з корпоративними клієнтами. Тому необхідно: по-перше, завести базу даних корпоративних клієнтів, а по-друге, організувати клуб корпоративних клієнтів.

1. База даних дозволить аналізувати потреби і структуру клієнтів і, відповідно, полегшить спілкування з ними.

2. Із заявки-анкети можна отримати наступні дані:

- назва організації;
- контактний телефон / факс;
- e-mail;
- адреса;
- країна відвідування і термін поїздки;
- мета поїздки.

Створення клубу корпоративних клієнтів передбачає випуск клубних карток, які дають право на отримання знижки постійним корпоративним клієнтам. Крім чисто фінансових пільг пластикова картка має іміджевий ефект, і сама її наявність стимулює клієнта відвідувати саме ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ».

При роботі з корпоративними клієнтами необхідно враховувати сезонність обсягу споживання туристичних послуг. Тому прекрасною темою для просування послуг фірми можуть стати різні Новорічні акції, наприклад, акція «привітання», яка передбачає факсимільні привітання всіх організацій з наступаючим Новим роком і Різдом.

Спираючись на досвід інших туристських фірм, можна сказати, що цей захід має бути одним з найбільш прибуткових, тому що корпоративні клієнти

їздять відпочивати або у відрядження зазвичай за службовий рахунок, то тут рідко мова йде про економію коштів.

Розпродаж турів в не сезон за зниженими цінами.

Фірмою організуються розпродажі різних турів по всіх напрямках зі знижками в грошовому (від 10% до 60% залежно від напрямку) еквіваленті. Звичайно ж, вся ця акція буде мати належного рівня рекламну підтримку на радіо, телебаченні, в громадському транспорті, в журналах.

З вищесказаного можна зробити висновок, що основна частина цього заходу з продажу – розпродаж за зниженими цінами – є засобом стимулювання продажу турів. Додаткова частина – реклама розпродажу – є рекламним засобом. Тому в даному випадку ми маємо справу зі спільним використанням двох видів просування: стимулювання продажів і реклами, але виходячи з того, що основним є стимулювання збуту, то ефекту від проведених заходів слід чекати лише під час проведення акції.

Цілі проведення даної акції:

- 1) поширити в інформацію про те, що з листопада по грудень фірма проводить розпродаж турів за зниженими цінами;
- 2) збільшити кількість потенційних клієнтів;
- 3) збільшити обсяги продажів турів, на які введені знижки;
- 4) збільшити обсяги продажів товарів, на які не введені знижки, завдяки тому, що збільшиться кількість клієнтів фірми, і вони будуть купувати не тільки тури, на які існують знижки, але й інші, на які немає знижок.

Усі вище перелічені заходи призведуть до підвищення конкурентних переваг і зміцнення позицій ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ».

Найпростішим методом визначення економічної ефективності стратегії діяльності ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» є порівняння продажів послуг до, і після проведення заходу. За цим методом економічна ефективність заходів визначається або шляхом зіставлення продажів послуг за певний відрізок часу, коли товар (турпутівки) піддавався впливу заходу, з даними за

аналогічний період часу, коли товар не піддавався впливу заходи, або шляхом зіставлення щоденної продажу до і після проведення заходу в поточному періоді часу.

Перший спосіб у разі розгляду даних, отриманих в різні роки, вимагає корегування через зростання цін внаслідок інфляції. При використанні другого способу зазвичай розглядаються дані за поточний рік, тому можливо пряме зіставлення значень показників, без необхідності проведення коригувань. З цієї ж причини точність результатів, отриманих другим методом, вище точності першого методу, так як при використанні коригувань вноситься похибка.

Остаточні висновки про економічну ефективність заходів по розробці стратегії фірми отримують в результаті порівняння додаткового прибутку, отриманої в результаті реалізації заходу, з витратами, пов'язаними з його здійсненням.

Основним матеріалом при аналізі економічної ефективності результатів заходів з формування конкурентних переваг фірми служать статистичні і бухгалтерські дані про зростання продажів. На основі цих даних можна досліджувати економічну ефективність одного або відразу декількох заходів щодо формування конкурентних переваг, а також всієї діяльності фірми по розробці ефективної стратегії.

3.2 Розрахунок ефективності проекту з формування конкурентних переваг туристичної фірми «Діскавері Тревел»

Передбачається випустити друкований каталог кількістю 100 штук, собівартість одного каталогу 100 грн., тобто витрати на видання каталогу складуть 10000 грн.

Отже, на створення друкованого каталогу ПП «Діскавері Тревел», фірма розраховує витратити 10000 грн., при цьому, ґрунтуючись на досвіді

інших туристичних фірм, випуск такого каталогу призведе до збільшення виручки від реалізації від 3 до 5 відсотків.

Припустимо, що в даному випадку виручка від реалізації збільшиться на 3 відсотки.

Показники економічної ефективності розробки друкованого каталогу наведемо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Показники економічної ефективності розробки друкованого каталогу

Показники	Одиниці виміру	До заходу	Після заходу	Зміна	
				+,-	%
Виручка від реалізації	тис. грн.	18,06	18,60	+0,54	103,00
Собівартість	тис. грн.	12,96	12,98	+0,25	100,19
Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	59,00	59,00	-	100,00
Чисельність працюючих	осіб	8	8	-	100,00
Валовий прибуток (виручка від реалізації – собівартість),	тис. грн.	51,01	56,18	+5,17	110,10
Рентабельність виробництва (валовий прибуток / собівартість x 100%)	%	39,30	43,20	+3,90	-
Валова рентабельність реалізованої продукції (балансовий прибуток / виручка від реалізації x 100%)	%	28,20	30,20	+2,00	-
Продуктивність праці (Виручка від реалізації / Чисельність працюючих)	тис. грн. /осіб	28,22	29,06	0,84	103,00
Фондовіддача (Виручка від реалізації / Вартість основних фондів)	-	30,20	31,10	+0,90	103,00
Середня заробітна плата (Фонд заробітної плати / Чисельність працюючих)	тис. грн.	3,17	3,17	-	100,00
Фонд заробітної плати	тис. грн.	25,36	25,36	-	100,00

Як бачимо з таблиці 3.1 позитивний ефект демонструють абсолютно всі показники. І після цього заходу темп зростання виручки від реалізації впевнено обганяє темп зростання собівартості. При цьому такі показники як фондовіддача, чисельність працюючих, продуктивність праці і вартість основних фондів залишилися без зміни.

Налагодження зв'язків з корпоративними клієнтами.

Такі заходи зазвичай приносять збільшення виручки від реалізації порядку 5-8 відсотків. Припустимо, що в даному випадку виручка від реалізації збільшилася на 5 відсотків. В свою чергу витрати на проведення даного заходу складуть 50000 грн. на рік.

Показники економічної ефективності від налагодження зв'язків з корпоративними клієнтами занесемо у таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Показники економічної ефективності від налагодження зв'язків з корпоративними клієнтами

Показники	Одиниці виміру	До заходу	Після заходу	Зміна	
				+,-	%
Виручка від реалізації	тис. грн.	18,06	18,96	+0,90	105,00
Собівартість	тис. грн.	12,96	13,01	+0,05	100,38
Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	59,00	59,00	-	100,00
Чисельність працюючих	осіб	8	8	-	100,00
Валовий прибуток (виручка від реалізації – собівартість),	тис. грн.	51,01	59,54	+8,53	116,7
Рентабельність виробництва (валовий прибуток / собівартість x 100%)	%	39,30	45,70	+6,40	-
Валова рентабельність реалізованої продукції (балансовий прибуток / виручка від реалізації x 100%)	%	28,20	31,40	+3,20	-
Продуктивність праці (Виручка від реалізації / Чисельність працюючих)	тис. грн. /осіб	28,22	29,63	+1,41	105,00
Фондовіддача (Виручка від реалізації / Вартість основних фондів)	-	30,20	31,70	+1,70	105,00
Середня заробітна плата (Фонд заробітної плати / Чисельність працюючих)	тис. грн.	3,17	3,17	-	100,00
Фонд заробітної плати	тис. грн.	25,36	25,36	-	100,00

Як бачимо з таблиці 3.2 в цілому картина носить позитивний характер.

Позитивний ефект демонструють усі показники. І після цього заходу темп зростання виручки від реалізації впевнено обганяє темп зростання собівартості. При цьому такі показники як чисельність працюючих у

ПП «Діскавері Тревел», середня заробітна плата і вартість основних фондів знову залишилися без зміни.

Розпродаж турів в не сезон за зниженими цінами.

Витрати на даний захід становитимуть 25000 грн.

При цьому, ґрунтуючись на досвіді інших туристичних фірм, можна зробити висновок, що виручка від реалізації збільшиться від 2 до 5 відсотків.

Припустимо, що виручка від реалізації збільшилася на 2 відсотки.

Показники економічної ефективності розпродажу турів за зниженими цінами в не сезон наведемо у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Показники економічної ефективності розпродажу турів за зниженими цінами
в не сезон

Показники	Одиниці виміру	До заходу	Після заходу	Зміна	
				+,-	%
Виручка від реалізації	тис. грн.	18,06	18,42	+0,36	102,00
Собівартість	тис. грн.	12,96	12,98	+0,02	100,19
Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	59,00	59,00	-	100,00
Чисельність працюючих	осіб	8	8	-	100,00
Валовий прибуток (виручка від реалізації – собівартість),	тис. грн.	51,01	54,38	+3,37	106,50
Рентабельність виробництва (валовий прибуток / собівартість x 100%)	%	39,30	41,80	+2,50	-
Валова рентабельність реалізованої продукції (балансовий прибуток / виручка від реалізації x 100%)	%	28,20	29,50	+1,30	-
Продуктивність праці (Виручка від реалізації / Чисельність працюючих)	тис. грн. /осіб	28,22	28,78	+0,56	102,00
Фондовіддача (Виручка від реалізації / Вартість основних фондів)	-	30,20	30,82	+0,62	102,00
Середня заробітна плата (Фонд заробітної плати / Чисельність працюючих)	тис. грн.	3,17	3,17	-	100,00
Фонд заробітної плати	тис. грн.	25,36	25,36	-	100,00

Отже, позитивний ефект демонструють абсолютно всі показники.

Таким чином, пропонований проект заходів щодо формування конкурентних переваг фірми передбачає підвищення ефективності роботи ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» шляхом вдосконалення маркетингової діяльності і включає розробку друкованого каталогу фірми з метою вдосконалення просування туристських послуг, а також налагодження зв'язків з корпоративними клієнтами та розпродаж турів в не сезон по зниженими цінами з метою вдосконалення збутової політики.

Результати впровадження описаних вище заходів щодо підвищення конкурентних переваг ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Техніко-економічні показники ефективності проекту

Найменування показника	Одиниці виміру	До проведення заходів	Заходи			Після проведення заходів	Зміна	
			1	2	3		+/-	%
Виручка (без ПДВ)	тис. грн.	18,06	+0,54	+0,90	+0,36	19,86	+1,8	110,0
Собівартість	тис. грн.	12,96	+0,25	+0,05	+0,02	13,06	+0,1	100,8
Вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	59,00	-	-	-	59,00	-	100,0
Чисельність працюючих	осіб	8	-	-	-	8	-	100,0
Валовий прибуток	тис. грн.	51,01	+5,17	+8,53	+3,37	68,07	+17,1	133,4
Рентабельність виробництва	%	39,30	+3,90	+6,40	+2,50	52,1	+12,8	-
Валова рентабельність реалізованої продукції	%	28,20	+2,00	+3,20	+1,30	34,1	+6,5	-
Продуктивність праці	тис. грн. /осіб	28,22	0,84	+1,41	+0,56	30,68	+2,5	108,7
Фондовіддача	-	30,20	+0,90	+1,70	+0,62	33,2	+3,0	110,0
Середня заробітна плата	тис. грн.	3,17	-	-	-	3,17	-	100,0
Фонд заробітної плати	тис. грн.	25,36	-	-	-	25,36	-	100,0

Узагальнивши наведений вище аналіз, можна зробити наступні висновки:

- виручка від реалізації продукції збільшилася, як і планувалося, на 10%, що, відповідно, збільшило прибуток від основної діяльності досліджуваного підприємства майже на 33 відсотки;

- продуктивність праці зросла на 9%, при цьому середня заробітна плата залишилася незмінною, отже, проведення обраних заходів було вірним рішенням.

В цілому проведення всіх запланованих заходів дозволило підвищити ефективність діяльності і зміцнити позиції ПП «ДІСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ».

Проведені розрахунки ефективності різних заходів у ПП «ДІСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» щодо збільшення обсягу продажів туристичних послуг дозволяють зробити висновок про те, що ці акції принесуть фірмі значний економічний ефект і прибуток.

Були раціонально обрані цілі, засоби і час проведення заходів по просуванню послуг (реалізації турів), що в підсумку призвело до перевиконання планів для багатьох показників.

В майбутньому основний акцент необхідно робити на рекламну, а не на стимулюючу збут діяльність, тому що це дозволяє отримати не тільки довготривалий економічний, але і психологічний ефект, хоча останній також необхідний.

Необхідна реклама, яка нагадувала б про туристичну фірму, а також повідомлення, що інформують про нові напрямки в туризмі, зміни цін (гарячі тури).

Обов'язковою має стати визначення не тільки економічної, а й психологічної ефективності заходів щодо підвищення конкурентних переваг. Це дозволить відбирати для використання тільки ті засоби просування, які будуть завжди давати високі результати.

Діяльність відповідно до цих рекомендацій при ретельному плануванні рекламних та стимулюючих збут акцій дозволить фірмі й надалі також

успішно працювати на ринку туристичних послуг і навіть поліпшити свої позиції.

На сьогоднішній день ПП «ДІСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ» успішно працює на туристичному ринку, число клієнтів туристичної фірми зростає з року в рік. Бачення перспективи напрямків свого розвитку, грамотна постановка стратегічних цілей – основа прогресу і розвитку фірми в подальшому майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Стратегічне управління представляє процес, що визначає послідовність дій організації по розробці та реалізації стратегії. Він включає постановку цілей, вироблення стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримку взаємовідносин із зовнішнім середовищем, які дозволяють організації домагатися поставлених задач.

Глобальною передумовою успішної розробки стратегії управління на будь-якому рівні є правильне визначення цілей. Лише знаючи цілі можна шукати шляхи і засоби їх реалізації.

Цілі слід встановлювати в наступних областях діяльності:

- конкуренція та участь в ринку;
- зростання прибутку;
- пропозиція послуг споживачам і цільові ринки;
- маркетинг і збут, розподіл доходів;
- дослідження і розробки;
- результати виробництва;
- фінанси і контроль.

Туристські організації працюють з інформацією, взятою, перш за все, з аналізів, прогнозів та вивчення тенденцій.

Основу інформаційного забезпечення становить глибоке багаторівневе дослідження вітчизняного та іноземного ринків з широкого спектру показників і величин, що впливають на управління і результати роботи організації. Важливу роль при цьому відіграє так званий аналіз параметрів маркетингової сукупності, який за допомогою інформації про ціну, послуги і способи їх просування на ринок в значній мірі впливає на рішення, прийняті при формуванні стратегії організації.

В ході роботи над аналітичним розділом кваліфікаційної роботи постав ряд завдань, серед яких:

- дати загальну характеристику туристичної фірми ПП «Діскавері Тревел»;
- дати опис основних напрямів і завдань діяльності досліджуваного підприємства;
- визначити ефективність господарської діяльності досліджуваної туристичної фірми;
- проаналізувати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства.

В результаті вивчення літератури в області туристичної діяльності, рекламної продукції фірми, різного роду каталогів і архівних документів, а також їх детального аналізу вдалося провести глибокий і всебічний аналіз динамічної і успішної діяльності ПП «Діскавері Тревел».

Проведене дослідження показало, що за 2017-2018 рр. динаміка діяльності ПП «Діскавері Тревел» у цілому була позитивною, про що свідчать темпи зростання кількості обслужених туристів.

За 2017-2018 рр. значно зросла кількість українських туристів, що виїжджали за кордон, про що свідчать високі (120,3%) темпи росту даного показника. Можливо, це наслідок поліпшення економічної ситуації в країні й загального зростання доходів населення.

Причиною може бути також швидко зростаюча популярність такого виду відпочинку, як поїздки в закордонні країни. Однак залишається ще багато прихильників відпочинку в межах України: позитивною є динаміка внутрішнього туризму (темп зростання 136,1%).

Динаміка показників продуктивності праці робітників досліджуваного підприємства також є позитивною. Виробіток працівників туристичної фірми ПП «Діскавері Тревел» у 2018 р. збільшився на 31,09%. Один робітник турфірми у 2018 р. обслуговував в середньому 82 клієнти, що на 13,68 осіб (або 19,98%) більше, ніж у 2017 р.

Комплексний показник динаміки ефективності праці для туристичної фірми «Діскавері Тревел» склав 24,92%.

Головною перешкодою для досліджуваного підприємства є фактор

сезонності, що не дозволяє нарощувати обсяги в несезонний час (листопад-березень).

У роботі було визначено, що перспективними напрямками діяльності ПП «Діскавері Тревел» для підвищення обсягу наданих послуг на туристичному ринку України в міжсезоння можуть бути:

- екологічний, зелений туризм, мисливські, рибальські тури;
- екзотичні, індивідуальні, екстремальні тури;
- автотуризм, етнографічний туризм в межах внутрішнього компоненту туристичного ринку України;
- релігійний, паломницький туризм за зниженими цінами привабить категорію «дорослих туристів», релігійні, благодійні, просвітницькі організації.

Взагалі надання спектру туристичних послуг для ПП «Діскавері Тревел» є прибутковим але варто шукати шляхи збільшення обсягів здійснюваних операцій з обліком найбільш вигідних напрямків у даній області.

Оцінюючи розраховані показники рентабельності видів туристичної діяльності ПП «Діскавері Тревел» (виїзного і внутрішнього туризму), можна сказати, що вони практично однакові (9,96% і 10% відповідно), їхні значення свідчать про успішну діяльність досліджуваного підприємства у 2018 році, тому обидва ці напрямки є вигідними для ПП «Діскавері Тревел».

У роботі було запропоновано три заходи щодо формування конкурентних переваг ПП «Діскавері Тревел», спрямованих на вдосконалення стратегії розвитку фірми:

1. Розробка друкованого каталогу фірми.
2. Налагодження зв'язків з корпоративними клієнтами.
3. Розпродаж турів за зниженими цінами (в не сезон).

Розрахунок впровадження запропонованих заходів показав позитивний економічний ефект, а саме:

- виручка від реалізації турпродукту збільшиться на 10%, що,

відповідно, збільшить прибуток досліджуваного підприємства майже на 33 відсотки;

- продуктивність праці зросте на 9%, при цьому середня заробітна плата залишиться незмінною, отже, проведення обраних заходів є вірним рішенням.

В цілому проведення всіх запланованих заходів дозволить підвищити ефективність діяльності і зміцнити позиції ПП «Діскавері Тревел».

Проведені розрахунки ефективності рекомендованих для досліджуваного підприємства заходів щодо збільшення обсягу продажів туристичних пакетів дозволяють зробити висновок про те, що ці акції принесуть фірмі значний економічний ефект і прибуток.

Були раціонально обрані цілі, засоби і час проведення заходів з просування (реалізації турів), що в підсумку, як показують розрахунки, призведе до перевиконання планів з багатьох показників.

В майбутньому основний акцент необхідно робити на рекламну, а не на стимулюючу збут діяльність, тому що це дозволяє отримати не тільки довготривалий економічний, але і психологічний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. СПб: Питер, 2004. 403 с.
2. Бруханський Р. Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічноорієнтованої системи бухгалтерського обліку / Р. Ф. Бруханський // Вісник ЖДТУ / Серія : Економічні науки. 2014. № 1 (67). С 163–169.
3. Бурденюк Т. Г. Стратегічний аналіз критеріїв конкурентоспроможності підприємств / Т. Г. Бурденюк // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2014. № 1 (28). С. 39–50.
4. Вагнер І. Роль стратегічного аналізу у виборі та розробці стратегії управління підприємством / І. Вагнер // Економічний аналіз. 2010. № 8. С. 98–104.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Экономистъ, 2006. 293 с.
6. Гарафонова, О. І. Конкурентна стратегія: сутність та особливості формування на підприємствах легкої промисловості / О. І. Гарафонова // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2015. №18 (7). С. 16-20.
7. Голова О. Б. Менеджмент туризма: практический курс. М.: Финансы и статистика, 2007. 224 с.
8. Гомилевская Г. А. Организация предпринимательской деятельности в туризме и гостиничном хозяйстве: Учебное пособие. Владивосток: Издательство ВГУЭС, 2003. 551 с.
9. Горіна Г. Характеристика інфраструктурної складової дослідження середовища формування стратегії розвитку ринку туристичних послуг. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Сер.: Економічні науки. 2016. № 2 (63). С. 121-127.

10. Гуляев В. Г. Организация туристской деятельности. М.: Нолидж, 2003. 116 с.
11. Довбня С. Б. Стратегія підприємства : навч. посібник / С. Б. Довбня, А. О. Найдовська, М. М. Хитько. Д. : НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.
12. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: Навчальний посібник / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
13. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу. Навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2007. 224 с.
14. Жукова М. А. Индустрия туризма: менеджмент организации. М.: Финансы и статистика, 2006. 200 с.
15. Загородній А. Г. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції в процесі вибору інноваційної стратегії підприємства / А. Г. Загородній, В. М. Чубай // Фінанси України. 2007. №1. С. 99.
16. Зайцев Л. Г. Стратегический менеджмент: Учебник, Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. М.: Юристъ. 2003. 416 с.
17. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2003. 415 с.
18. Ігнат'єва, І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. Київ : Каравела, 2008. 480 с.
19. Ильина Е. Н. Туроперейтинг: организация деятельности: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2007. 240 с.
20. Исмаев Д. К. Работа туристской фирмы по организации зарубежных поездок. М.: Луч, 2009. 326 с.
21. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма: Учебник, 3-е изд., испр. Минск: Новое издание, 2002. 408 с.
22. Кашуба, Я. М. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва / Я. М. Кашуба // Економіка та держава. 2011. №9. С. 16.

- 23.Ковальчук С., Миколишина В. Поняття туристичного ринку та особливості його функціонування. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6. Т. 4. С. 60-65.
- 24.Ковешніков В., Ліфіренко О., Стукальська Н. Інноваційні види туризму. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 4. С. 38-44.
- 25.Кожухівська Р. Б. Застосування інтернету як засобу інформаційних технологій у структурі комунікаційної моделі туристичної галузі / Р. Б. Кожухівська // Економіка та держава. 2012. № 4. С. 61-63.
- 26.Козубова Н. Туристичні послуги як об'єкт ринкових відносин в Україні. Інноваційна економіка. 2014. № 2. С. 137-143.
- 27.Котлер Ф. Маркетинг: гостеприимство и туризм. М.: Экономика, 2007. 1071 с.
- 28.Левицький П. М. Стан і перспективи розвитку туристичної галузі України // П. М. Левицький // Туристична Україна в цифрах. 2009. №36. С. 42.
- 29.Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг: Учеб. пособие / И. М. Лифиц. 2-е изд. перераб. и доп. М.: Высшее образование; Юрайт-издат, 2009. 460 с.
- 30.Лукашевич О. Ф. Значення стратегічного аналізу в системі стратегічного управління господарськими організаціями / О. Ф. Лукашевич // Економіка і прогнозування. 2009. № 2. С. 138–143.
- 31.Любіцева. Ринок туристичних послуг: Навчальний посібник. К.: Альтерпрес, 2006. 436 с.
- 32.Мальська М. П., Бордун О. Ю. Планування діяльності туристичних підприємств: Навч. посіб. К.: Знання, 2005. 241 с.
- 33.Мальська М. П., Худо В. В. Туристичний бізнес: теорія та практика: Навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2007. 424 с.
- 34.Мізюк, Б. М. Основи стратегічного управління: підручник / Б. М. Мізюк. Львів: Магнолія, 2009. 544 с.

35. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посібник / А. П. Міщенко. К. : Центр навч. л-ри, 2004. 336 с.
36. Олексенко Р. І., Кондрашов О. М., Шишкін В. О., Ортіна Г. В., Застрожніков А. Г. Економіка підприємства: Навчальний посібник. Мелітополь: Люкс, 2010. 244 с.
37. Печериця Ю. В. Місце стратегічного аналізу в системі прийняття стратегічних рішень / Ю. В. Печериця. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/rpei/2012_33/Pecher.pdf. (дата звернення: 26.11.2019.).
38. Порохня В. М. Стратегічне управління : навч. посібник / В. М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т. А. Кравченко. К. : Центр навч. л-ри, 2012. 224 с.
39. Про туризм: Закон України № 324/95-ВР; редакція від 11 лютого 2015 р. URL: http://tourlib.net/zakon/pro_turyzm.htm. (дата звернення: 26.11.2019.).
40. Пузирьова, В. П. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств / В. П. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. 2010. № 6. С. 152.
41. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємства: Навч. пос. К.: ЦНЛ, 2007. 344 с.
42. Рега М. Тенденції та перспективи розвитку управління підприємствами туристичної сфери в сучасному ринковому середовищі. Молодий вчений. 2015. № 5 (20). С. 72-75. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/5/56.pdf>. (дата звернення: 21.11.2019.).
43. Румянцев. Світовий ринок послуг: Навчальний посібник. К.: ЦНЛ, 2006. 456 с.
44. Сагалакова Н. Характеристика туристичного продукту як специфічного об'єкту ціноутворення. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 17. С. 27-33.
45. Саух І. В. Передумови виникнення та особливості стратегічного менеджменту вітчизняних підприємств / І. В. Саух // Вісник ЖДТУ / Серія : Економічні науки. 2014. 3(69). С. 179–186.
46. Селіверстова, Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії корпорації / Л. С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7. С. 133–136.

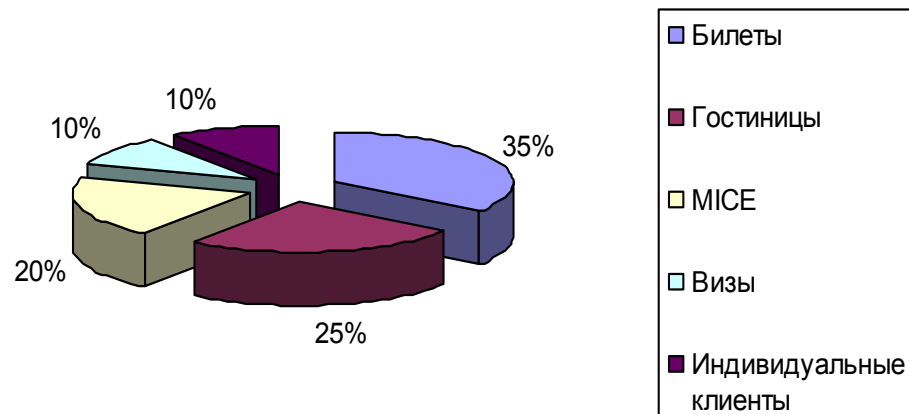
- 47.Семенов, Г. А. Стратегія розвитку підприємства в сучасних умовах на прикладі КП «НБК «Іскра» (м. Запоріжжя) // Г. А. Семенов, Ю. М. Богдан // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2009. № 2. С. 187.
- 48.Скляр Г. Економічна сутність та закономірності розвитку ринку туристичних послуг в Україні. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2014. Вип. 1. С. 106-112.
- 49.Статистична інформація / Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 20.11.2019.).
- 50.Стратегічний менеджмент: підручник / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2009. 289 с.
- 51.Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. Ю. Б. Іванова, О. М. Тищенка. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 384 с.
- 52.Ткаченко Т. І. Конкурентоспроможність в туризмі як провідний напрям сталого розвитку. Науково-інформаційний вісник Академії наук вищої освіти України.2012. № 2(79). С. 96-104.
- 53.Шершньова, З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. [2-е вид., перероб. і доп.]. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
- 54.Burns, P.M. and Sancho, M.M. (2003) Local perceptions of tourism planning: the case of Cuellar, Spain, *Tourism Management*, (Vol. 24), No. 3, pp. 331-339.
- 55.Gursoy, D., Jurovski, C. and Uysal, M. (2002) Resident attitudes – a structural modelling approach, *Annals of Tourism Research*, (Vol. 29), No. 1, pp. 79-105.
- 56.Huang, L. (2006). Building up a B2B e-commerce Strategic Alliance Model under an Uncertain Environment for Taiwan's Travel Agencies, *Tourism Management*, Volume 27, Issue 6, December 2006, pp. 1308-1320.
- 57.Jogaratham, G., & Law, R. (2006). Environmental Scanning and Information Source Utilization: Exploring the Behaviour of Hong Kong Hotel and Tourism Executives, *Journal of Hospitality & Tourism research*, Vol. 30, No. 2, pp. 170-190.

58. Peric, V., Mreženje kot osnova za oblikovanje strateških konkurenčnih prednosti v turizmu, Kranj: Management in EU, Zbornik, Fakulteta za organizacijske vede Kranj, Založba Moderna organizacija, (2002.) pp. 1354-1360.
59. Scott, N., Parfitt, N. & Laws, E. (2001) Destination Management: Co-operative Marketing, a Case Study of the Port Douglas Brand. In B. Faulkner, E. Laws and G. Moscardo (eds) *Tourism in the twenty-first century: reflections on experience* (pp. 198-221).
60. Timothy, D.J. and V.B. Teye (2004), Political Boundaries and Regional Cooperation in Tourism. In: *A Companion to Tourism*, A.A. Lew, C.M. Hall, and A.M. Williams, eds., pp. 584-595.





ДОДАТКИ

Додаток А

Питома вага груп послуг в обсязі продажів ПП «ДИСКАВЕРІ ТРЕВЕЛ»



Приклад заяви на бронювання

Заявка на бронирование				
 Общее	Дата заказа:		Дата доставки:	
			Время доставки:	
	Компания			
	Контактное лицо			
	Телефон			
	Факс			
	E-mail			
Ваши данные	Пассажир: ФИО	Дата рождения:	№ паспорта:	
 АВИА	<input type="checkbox"/> Эконом класс	<input type="checkbox"/> Бизнес Класс	<input type="checkbox"/> Первый Класс	
	<input type="checkbox"/> оплата наличными	<input type="checkbox"/> оплата по безналичному расчету	<input type="checkbox"/> оплата по моей кредитной карте	
Дата путешествия	Откуда	Куда	Предпочтения по времени вылета	Предпочтения по Авиакомпании
 Ж/Д	<input type="checkbox"/> 1 Класс	<input type="checkbox"/> 2 Класс	<input type="checkbox"/> Другие пожелания:	
	Дата	Откуда	Куда	<input type="checkbox"/> Время
 ОТЕЛЬ	<input type="checkbox"/> 1 местный номер	<input type="checkbox"/> 2 местный номер	<input type="checkbox"/> Другие пожелания:	
	Дата заезда	Дата выезда	Город	Отель

Заказчик _____

Подпись