

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ТУРИЗМУ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.134.02.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 213-ЕП-322
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Оксана НІКІТЧУК
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Анна ТОЛСТОВА

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Анна ЗАЙЦЕВА

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Нікітчук Оксани Сергіївни

1 Тема «Розробка стратегії розвитку підприємств сфери туризму»

керівник Толстова Анна Вадимівна, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 30/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року

3 Вихідні дані : Баланс (форма № 1)

Звіт про фінансові результати (форма № 2)

Звіт з праці

Звіт про наявність та рух основних засобів

Звіт про рух грошових коштів

Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників підприємства

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств сфери туризму

2 Аналіз господарської діяльності аналіз діяльності підприємства

3 Удосконалення стратегії розвитку підприємства «Туристичний лідер»

5 Перелік графічного матеріалу

1 Об'єкт, предмет та завдання роботи
2 Наукова новизна отриманих результатів
3 Етапи та принципи розробки стратегії
4 Динаміка основних показників роботи підприємства «Туристичний лідер»
5 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів
6 Динаміка зміни та структури операційних витрат
7 Аналіз показників, що характеризують результати виробничо-фінансової діяльності підприємства
8 SWOT-аналіз туристичного підприємства «Туристичний Лідер»
9 Новий напрям розвитку туристичного підприємства
10 Характеристика нового напрямку туризму
11 План витрат
12 Точка беззбитковості
13 План доходів та витрат
14 Розрахунок економічного ефекту від впровадження інвестиційного проекту

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств сфери туризму	20.10.2023	викон.
2 Аналіз господарської діяльності аналіз діяльності підприємства	17.11.2023	викон.
3 Удосконалення стратегії розвитку підприємства «Туристичний лідер»	08.12.2023	викон.
Висновки	17.12.2023	викон.
Графічна частина	29.12.2023	викон.

Студент _____ Оксана НІКІТЧУК

Керівник _____ Анна ТОЛСТОВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств сфери туризму	10
1.1 Особливості функціонування підприємств сфери туризму в сучасних умовах господарювання	10
1.2 Сутністно-змістовну характеристику поняття стратегії підприємства	17
1.3 Основи формування стратегії розвитку підприємств	28
Висновок до розділу 1	37
2. Аналіз господарської діяльності аналіз діяльності підприємства	38
2.1 Характеристика підприємства «Туристичний лідер»	38
2.2 Аналіз основних показників діяльності	39
2.3 Організаційна структура управління підприємством	44
2.4 Аналіз трудових ресурсів підприємства	45
2.5 Аналіз основних виробничих фондів	48
2.6 Аналіз операційних витрат підприємства	50
2.7 Аналіз виробничо-фінансових результатів діяльності підприємства	54
2.8 Оцінка бізнес-середовища підприємства «Туристичний лідер»	57
Висновки до розділу 2	63
3 Удосконалення стратегії розвитку підприємства «Туристичний лідер»	65
3.1 Освітні тури - новий стратегічний напрям діяльності підприємства «Туристичний лідер»	65
3.2 Розрахунок основних показників від функціонування освітнього туру «Англійський+»	70
3.3 Розрахунок ефективності проекту	79
Висновок до розділу 3	82

					МРЕ.134. 02.06 ПЗ		
Змн	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата			
Розробив	Нікітчук				Розробка стратегії розвитку підприємств сфери туризму	Літ.	Аркуш
Перевірів	Толстова						4
Рецензент	Зайцева					УкрДУЗТ	
Н. Контр.	Назаренко						
Затверд.	Дикань						
						Аркуші	91

Висновок

84

Список використаних джерел

86

					МРЕ 134. 02.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		

Актуальність теми. Туристична галузь є провідним сектором економіки і розвивається досить швидко, забезпечуючи приріст ВВП, створення робочих місць, покращення платіжного балансу, гарантуючи дохідність капіталу і високий рівень ліквідності вкладених засобів. Україна має всі умови для розвитку туризму: мальовничу природу, ландшафтне різноманіття, багату історико-архітектурну та культурну спадщину, сприятливі рекреаційні умови та ресурси, однак можливості туристичної сфери, яка могла б стати рушієм розвитку економіки, не реалізуються повною мірою. Однак, для національних підприємств сфери туризму характерні проблеми якості та різноманітності туристичних послуг, низький рівень розвитку туристичної інфраструктури. Військові дії в країні практично повністю зупинили діяльність підприємств туристичної сфери, скоротили можливість доступу туристів до провідних туристичних баз, відпочинку на морі. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває необхідність формування нової стратегії розвитку підприємств сфери туризму, реалізація комплексних підходів, які дозволяють ефективно використовувати можливості внутрішнього і зовнішнього середовища, мінімізувати негативні впливи факторів навколишнього середовища, переводити існуючі і стратегічні можливості у стратегічний потенціал успіху, збереження і розвиток конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Дослідженню питань формування стратегії розвитку підприємств, розвитку підприємств сфери туризму присвячено багато робіт, серед яких роботи вчених Л. Агафонової, І. Безуглого, В. Беседіна, А. Виноградської, О. Галенської, В. Герасименка, О. Гонти, В. Гуляєва, В. Дикань, В. Євдокименка, Н. Кабушкіна, В. Стеценка, Н. Тайнович, Д. Торопова, В. Федорченка, О. Чудновського, Ю. Шагінова та інші. Однак, забезпечення ефективного розвитку підприємств сфери туризму потребують удосконалення теоретичних і практичних формування стратегії розвитку підприємств сфери туризму, виділення основних принципів нової управлінської парадигми.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ розробки стратегії розвитку підприємств сфери туризму.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- визначити особливості функціонування підприємств сфери туризму в сучасних умовах господарювання;
- розкрити сутнісно-змістовну характеристику поняття стратегії підприємства;
- дослідити теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства, визначити основні її принципи;
- провести комплексний аналіз господарської діяльності аналіз діяльності підприємства;
- запропонувати інвестиційний проект розвитку туристичного підприємства;
- визначити економічний ефект від інвестиційного проекту.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегії розвитку підприємств сфери туризму.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи розробки стратегії підприємства.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних та закордонних вчених в сфері формування стратегії розвитку та розвитку підприємств сфери туризму, статистична та довідкова інформація, періодичні видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1 – 69], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького,

інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: узагальнення понять категорій для дослідження поняття «стратегія підприємства», економіко-статистичні методи, методи експертних оцінок, метод порівняння для техніко-економічного аналізу підприємства «Туристичний лідер», методика визначення економічної ефективності від впровадження інвестиційного проекту розвитку підприємства.

Наукова новизна полягає в отриманні подальшого розвитку теоретичних основ формування стратегії підприємства сфери туризму за рахунок виділення основних принципів нової управлінської парадигми, які забезпечують підготовку і прийняття стратегічних рішень, що дозволить сформувати комплекс стратегій розвитку підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розробці нового виду туристичних послуг. Дані пропозиції варто врахувати при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Результатами роботи є удосконалення стратегії розвитку підприємства «Туристичний лідер» шляхом впровадження нового виду туристичних послуг, а саме освітнього туру «Англійська+».

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідаються на 83 студентській науково-практичній конференції Українського державного університету залізничного транспорту (12-14 грудня 2023 року, Харків, Україна).

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 статтю у збірнику «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 10 сторінок (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

Перший розділ присвячено теоретичним основам формування стратегії

розвитку підприємств сфери туризму. Досліджено особливості функціонування підприємств сфери туризму в сучасних умовах господарювання, розкрито сутнісну характеристику поняття стратегія підприємства, досліджено теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств сфери туризму.

Другий розділ присвячено аналізу господарської діяльності аналіз діяльності підприємства, в якому досліджуються основні напрямки роботи, організаційно – виробнича структура, основні напрямки виробничо-господарської діяльності.

Третій розділ роботи присвячено удосконаленню стратегії розвитку підприємства «Туристичний лідер» шляхом впровадження нового виду туристичних послуг, а саме освітнього туру «Англійська+»

1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств сфери туризму

1.1 Особливості функціонування підприємств сфери туризму в сучасних умовах господарювання

Туризм є одним з перспективних напрямів соціально-економічного розвитку, джерелом валютних надходжень, визначає розвиток інших галузей, впливає на зайнятість населення, виступає фактором сталого розвитку сільських територій, створює позитивний імідж окремих регіонів та країни в цілому.

Україна має всі умови для розвитку туризму: мальовничу природу, ландшафтне різноманіття, багату історико-архітектурну та культурну спадщину, сприятливі рекреаційні умови та ресурси, однак можливості туристичної сфери, яка могла б стати рушієм розвитку економіки, не реалізуються повною мірою. Наша держава значно відстає від провідних туристичних держав світу за якістю та різноманітністю туристичних послуг, рівнем розвитку туристичної інфраструктури [1].

Туризм – це тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності в місці, куди особа від'їжджає [2].

Україна, як відомо, володіє значним туристичним потенціалом. Зокрема, вона є однією з провідних країн Європи за кількістю об'єктів історико-культурної спадщини. Лише на державному утриманні перебуває 150 тис. нерухомих пам'яток історії та культури, зокрема 57206 пам'яток археології, 51364 - історії, 16800 - архітектури та містобудування [3].

Потенційний фонд природоохоронних, оздоровчих та рекреаційних територій становить 12,1 млн га, тобто 20% площі території України, що відповідає міжнародним показникам раціонального збереження природно-рекреаційних ресурсів. Одноразова місткість ландшафтів України, враховуючи

допустимі природоохоронні норми, становить понад 40 млн осіб.

Найбільшу питому вагу територій і об'єктів природно-заповідного фонду мають:

- від 8 до 13% - Тернопільська, Херсонська, Закарпатська, Івано-Франківська, Хмельницька області;
- 5-7% - Сумська, Рівненська, Чернівецька області;
- 3-5% - Чернігівська. Львівська області. Автономна Республіка Крим;
- до 3% - Донецька, Миколаївська, Полтавська області;
- до 2% - Волинська, Житомирська, Запорізька, Одеська, Черкаська області;
- до 1% - Вінницька, Дніпропетровська, Київська, Кіровоградська, Луганська, Харківська області [4].

Основними видами туризму є: міський туризм; екологічний (зелений); етнічний; сільський; культурнопізнавальний; подієвий; медичний, лікувально-оздоровчий; гастрономічний; релігійний; гірський, спортивний, велосипедний; пригодницький та активний; науковий та освітній; круїзний та яхтовий; шопінг та розважальний туризм; інші пріоритетні види туризму [5, 6].

Залежно від категорій осіб, які здійснюють туристичні подорожі, їх цілей, об'єктів, що використовуються або відвідуються, чи інших ознак існують такі види туризму: дитячий, молодіжний, сімейний, для осіб похилого віку, для осіб з інвалідністю, культурно-пізнавальний, лікувально-оздоровчий, спортивний, релігійний, екологічний (зелений), сільський, підводний, гірський, пригодницький, мисливський, автомобільний, самодіяльний тощо [1, 2].

Підрозділи для туристичної діяльності - компанії, установи, організації, незалежно від форми власності, є особами, які зареєструвались відповідно до закону України та отримали ліцензію на здійснення діяльності, пов'язаної з наданням туристичних послуг. Включає туристичні агенції, туристичні агенції, туроператори, курорти та готелі, кемпінги, мотелі, що приймають сім'ї, харчування, транспорт, культуру, спорт тощо, що забезпечують приймання, обслуговування та транспорт для туристів [7].

Сучасна наука вважає, що туризм - це складна соціально-економічна система. Незаперечним фактом є те, що туристична діяльність на цьому етапі є багатогалузевим промисловим комплексом. Можна помітити, що туристичний сектор дуже різноманітний і під впливом багатьох факторів (рисунок 1.1). Туристичні компанії повинні враховувати ступінь впливу всіх цих факторів.

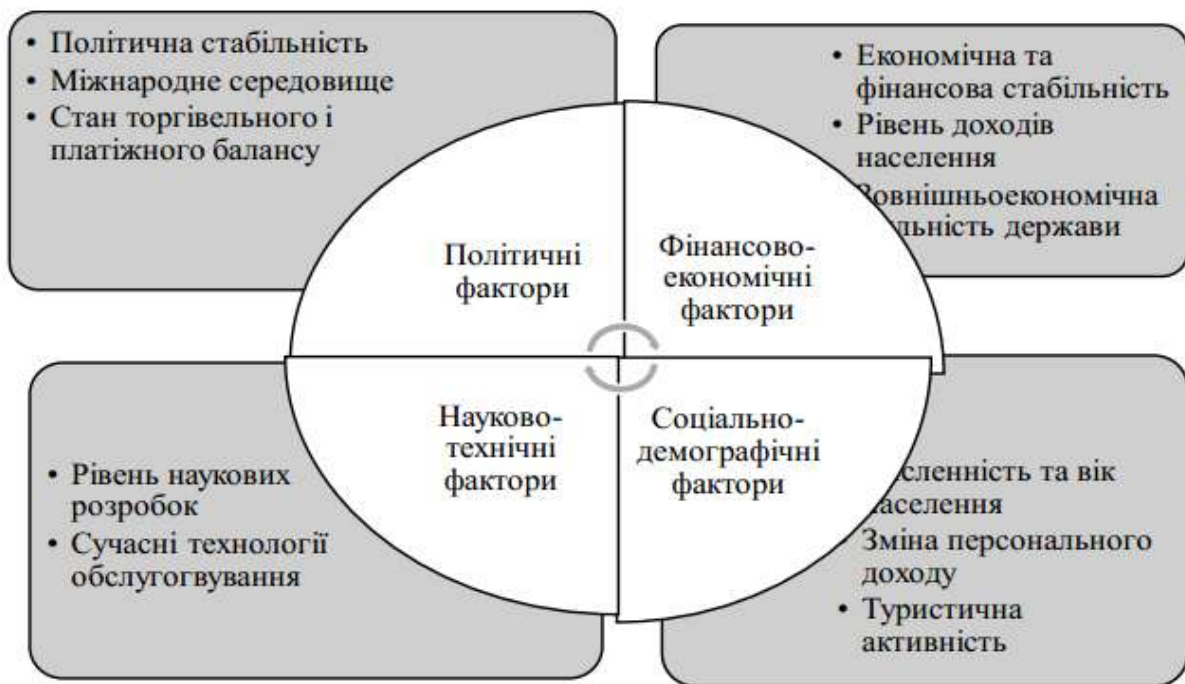


Рисунок 1.1 – Основні фактори розвитку туристичної діяльності [7]

Сучасний туризм є одним з найбільш швидкозростаючих секторів світової економіки і може розглядатися як самостійний сектор економіки, так і міжгалузевий комплекс.

Практика показує, що сфера туризму внаслідок російсько-української війни сильно постраждала як в Україні, так і за кордоном. Експерти прогнозують, що найбільше війна вплине на туризм на Близькому Сході, у Туреччині, Німеччині та Греції. Такі наслідки перш за все впливають не з політичних причин, а через зростання цін на природні ресурси, такі як газ і нафта, водночас і ціни на туристичні послуги також підвищуються [8,9].

Війна торкнулася сфери туризму, яка тільки починала набирати обертів після двох років протипандемічних обмежень, ще до 24 лютого. Першим

поштовхом стала відмова західних перевізників від рейсів в Україну.

Потім було занепокоєння, а згодом і заборона авіаційним перевізникам літати в українському небі. Тоді питання вдалося врегулювати на державному рівні, але не надовго, тому що повномасштабне вторгнення почалося буквально за тиждень [10].

Разом із тим, варто відзначити, що нині сфера туризму визначається наступними особливостями [11]: менеджмент туристичного бізнесу більш зосереджений на волонтерстві та перетворенні туристичних хабів на гуманітарні чи волонтерські штаби; на туристичному маршруті повинні бути передбачені бомбосховища чи інші захисні споруди; повинні бути мінімізовані маршрути довкола важливих державних і військових об'єктів, які можуть стати мішенями ракетно-бомбових ударів російського агресора; пляжні та пішохідні тури неможливі через триваючі військові дії й наявність мінних полів, розмінування яких, за прогнозами, триватиме кілька років після закінчення війни.

Водночас, цілковито безпечних регіонів в Україні під час війни не існує, що безпосередньо негативно впливає на туристичну привабливість країни, яка наразі близька до нуля. Іноземні туристи не мають можливості і бажання відвідувати Україну через регулярні масові артилерійські обстріли та ракетно-бомбові удари, суттєві руйнування інфраструктури, враховуючи підвищену небезпеку у світлі військових дій та припинення авіа-сполучення. Зараз внутрішній туризм також переживає серйозну кризу через міграцію людей із небезпечних регіонів у безпечніші, замість відвідування інших частин України з туристичною метою.

Український туризм зараз втрачає значні кошти. Перш за все, це пов'язано зі зменшенням загальної кількості туристів. Наразі Україна майже повністю позбавлена іноземних туристів, у 2020 році їх кількість досягла близько

4 мільйонів, з яких близько 90 тисяч скористалися послугами українських турфірм. 13 із 24-ти областей України майже повністю припинили діяльність туристичних підприємств [12].

Фактично з 24 лютого в'їзний туристичний потік втрачений на 100%,

діловий туризм заморожений, а місцевий туризм перетворився на рух внутрішньо переміщених осіб [13]. У сфері ділового туризму відбувається повний застій, в'їзний туризм в Україні почав відроджуватися, а з ним – бізнес-сегмент у вигляді конференцій, тренінгів, семінарів тощо.

Доцільно наголосити, що індустрія туризму продовжує функціонувати навіть під час війни. У зв'язку з численними скаргами туроператорів і туристичних агентств, які просять роз'яснити правила безпеки під час подорожей всередині країни, Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) оприлюднило інформацію про дозволи та обмеження, що діють під час воєнного стану в центральних і західних областях України.

Незважаючи на втрати українського туристичного сектору через війну, за перші чотири місяці 2022 року сума туристичного збору становила 64611 тис.грн, що майже на 65% більше, ніж за аналогічний період 2021 року, коли до бюджету надійшло 39206 тис. грн. Місто Київ і чотири області входять до п'ятірки лідерів за сплатою туристичного збору. Так, місто Київ поповнив свій бюджет на понад 18 млн грн. Порівняно з відповідним періодом 2021 року найбільше зростання зафіксовано у Львівській області – 268%. З цієї області до бюджету надійшло 11 млн 463 тис. грн. У Закарпатській області сума туристичного збору зросла на 144% і склала 6 млн 212 тис. грн. Хмельницька область залу -чила до бюджету 1 млн 447 тис. грн. Івано-Франківська область внесла до бюджету майже 6 млн грн, збільшивши збори на 48%. Суттєве зниження туристичних зборів зафіксовано на територіях, де велися чи ведуться бойові дії, а також на окупованих територіях [8].

Чим довше затягнеться війна в Україні, тим більше страждатиме Європа. Такі прогнози засвідчують висновки Європейської туристичної комісії (ЄТК). Вважається, що російська агресія не лише стала серйозною перешкодою для відновлення туристичної індустрії континенту після пандемії, а й спонукає туристів розглядати альтернативні напрямки інших країн. Мандрівники зі США, Канади, Китаю, Японії та Бразилії значно скоротять свою присутність на європейському континенті цього року, згідно з аналізом шести

найперспективніших іноземних туристичних ринків для Європи. Основними причинами є небезпека та подорожчання житла [14].

Варто зауважити, що впровадження інноваційних процесів в індустрії туризму потребує постійного менеджменту з самого початку. Інфраструктура індустрії туризму є сферою діяльності, в якій через свої особливості такі процеси є вкрай необхідними. Впровадження інновацій як фундаментального елементу розвитку туристичної сфери призведе до пожвавлення економічної активності в цій індустрії та підвищення конкурентоспроможності галузі на світовому туристичному ринку.

Перспективи розвитку туризму в Україні після війни включають наступне [11, 15]:

- збільшити частку туристів можна завдяки досвіду країн, які пережили війну, оскільки у багатьох туристів виникає великий інтерес до місць, які стали пам'ятними маршрутами та повоєнними символічними місцями. Освітній туризм може бути актуальним для того, щоб «побувати і побачити на власні очі» лихоліття, які відбувалися в Маріуполі, Бучі, Ірпені, Харкові та інших містах і селах після війни;

- вшанування певних місць в Україні, таких як Чорнобаївка, Зміїний острів тощо, що можуть бути унікальними символами слави;

- наповнення фондів для відновлення України та створення конкретних програм і стратегій відновлення.

Щоб відновити позиції України на післявоєнному міжнародному ринку туристичних послуг, туристичні підприємства повинні знайти нові способи реклами та продажу своїх продуктів і послуг. Одним із них є створення системи раціональних взаємозв'язків для вирішення певних планових завдань. Правильна їх інтеграція дозволить забезпечити синергетичні зв'язки та посилити дії один одного.

На шляху повоєнного відновлення сфери туризму в Україні доцільно також врахувати досвід інших країн, які теж були у кризових ситуаціях, економіка яких, і сфера туризму зокрема, була зруйнована через війну, і тепер

успішно розвиваються, насамперед у сфері туризму.

Так, одним із прикладів успішного повоєнного відновлення сфери туризму для України є Хорватія. Туризм у Хорватії фактично припинився в 1990-х роках під час громадянської війни. Після цього почалася масштабна піар-кампанія країни та її раніше невідомих туристичних «родзинок»: Хорватія має понад 1000 своїх островів, 66 з яких заселені. Завдяки таким географічним особливостям країна приваблює туристів, які раніше знали лише грецькі острови. Хорватські пляжі почали отримувати «блакитний прапор» за екологічність і чистоту. Сплеск туристів сильно вплинув на економіку Хорватії. Близько 10 мільйонів гостей на рік приносять значний дохід і створюють близько 15% ВВП Хорватії [16].

Окрім Хорватії, доцільно також звернути увагу на досвід Кіпру, який став одним із найпопулярніших туристичних напрямків після етнічних конфліктів між грецькою та турецькою громадами. Траєкторія рекламного туризму на Кіпрі була подібна до Хорватії: визначення головних переваг туризму – масова реклама в інших країнах [8].

Не менш відомий приклад відновлення сфери туризму продемонстрував Ізраїль, який зберіг свій туристичний статус під час постійних воєн з Палестиною. Здається, ізраїльський туризм ідеально адаптувався до триваючого військового конфлікту [16].

Ще одним важливим напрямком відновлення українських туристичних зон, особливо прибережних територій, є розмінування прибережних туристичних територій, площа яких, за оцінками експертів, становить близько 20 тис. кв. км, що вимагає значних витрат часу та коштів. Якщо цього не зробити, то більшість прибережних туристичних напрямків стануть небезпечними та недоступними протягом кількох років, поки територія не буде повністю вичищена, як наслідок – це призведе до великих втрат для секторів туризму відповідних регіонів [11].

Концептуальні засади реструктуризації туристичного потенціалу повоєнної України забезпечують стійкий комплекс поглядів на визначення

майбутнього вектору розвитку вітчизняного туризму в контексті формування стратегії повоєнної відбудови. Варто відзначити стратегічними орієнтирами повоєнного відновлення сфери туризму в Україні: розгалуження інфраструктури туристичних послуг та оцифрування рішень; розвиток туризму на трьох рівнях (відповідно до туристичного напрямку, інвестиційних проєктів і місцевих особливостей) та формування конкурентної переваги України; просування унікальних українських брендів за кордоном.

Для розвитку туризму в Україні необхідно виконати низку завдань, які полягають у такому [15]:

- істотне нарощування мережі туристичних об'єктів і інфраструктури;
- підтримка малого підприємництва у туристичній сфері;
- розвиток міжнародної співпраці у галузі туризму;
- економічне стимулювання розвитку матеріальної бази, туристичної інфраструктури через залучення позабюджетних джерел, зокрема іноземних інвестицій для реконструкції і нового будівництва туристичних об'єктів;
- вдосконалення системи інформаційного забезпечення туристичної індустрії, створення крайової інформаційно-довідкової системи туризму, проведення активної рекламної діяльності;
- вдосконалення системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації туристичних кадрів;
- проведення необхідних наукових досліджень у сфері туризму;
- розвиток та підтримка приватного сектору.

1.2 Сутнісно-змістовна характеристика поняття стратегії підприємства

Розвиток сучасного підприємства – це процес систематичних динамічних перетворень, трансформацій його підсистем в межах встановлених підприємством стратегічних цілей для забезпечення сталого інноваційного розвитку [17].

Слово «розвиток» походить від дієслів «розвивати», «розвинути», що є калькою німецького «entwicklung», що, у свою чергу, калькулює латинське «evolutio» – еволюція (від *evolvere* – розгортання). Дослідження змістового наповнення поняття «розвиток» на рівні економічних систем та організацій достатньо глибоко були проведені в монографіях С. Мочерного [18] та Г. П'ятницької [19]. У подальшому будемо виходити з того, що: 1) зміст розвитку в цілому пов'язаний як із якісними, так і з кількісними змінами; 2) етимологія розвитку найкраще розкривається через поняття «процес» (лат. *processus* – просування); 3) зміни, що відбуваються внаслідок розвитку в стані підсистем (підрозділів) підприємства і / або системи (підприємства) в цілому зумовлені дією основних законів діалектики (взаємного переходу кількісних і якісних змін; заперечення заперечення, єдності і боротьби протилежностей). Зупинятися на етимології слова «підприємство» у межах даного дослідження не бачимо сенсу. Вважаємо за доцільне скористатися визначенням, що наведене у Господарському кодексі України [20], і розуміти під підприємством самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами.

Амеліна І.В. [21], Дятлов Н.В. [22] розвиток характеризують переходом від нижчої до вищої стадії життєвого циклу під впливом трансформацій та перетворень у підсистемах управління підприємством відповідно до встановлених стратегічним вибором напрямі [23].

Основним інструментом розвитку підприємства є його стратегія.

Стратегія є сполучною ланкою між цілями організації і існуючими проблемами, а стратегічне планування покликане формалізувати процедуру досягнення цілей, залучити всі необхідні ресурси з урахуванням вимог зовнішнього середовища.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають стратегію як план або програму дій по досягненню цілей підприємства [24].

Американські дослідники Г. Стейнер та Дж. Майер [25] визначили стратегію, як формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення. На нашу думку, таке визначення

«стратегії» не є коректним, оскільки процес формулювання місії, цілей політики, програми та методів їхнього досягнення - є елементами стратегічного управління.

Відповідно до визначення В.С. Соловйова: «Стратегія - це генеральний напрямок досягнення цілі, тобто основний, ведучий напрямок руху для поетапного досягнення будь-яких цілей» [26].

П. Дойль визначає стратегію, «...як комплекс рішень, що приймаються менеджментом, по розміщенню ресурсів підприємства та досягненню довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках. Стратегія визначає поставленні задачі» [27]. «Стратегію краще за все розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень по адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби», вважають А. Томпсон та А. Стрикленд [28].

Поняття «стратегія» В. Глюк [29] визначив, як уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства.

Та багато вчених як вітчизняних, так і зарубіжних по різному трактують поняття «стратегія» (таблиця 1.1).

Якщо узагальнити, то стратегія являє собою сукупність дій, що необхідні для досягнення цілей підприємства шляхом раціонального використання ресурсів.

Аналіз поняття «стратегія» показує, що різні точки зору на стратегію як вітчизняних, так і закордонних вчених, дають у загальному випадку різні змістовні трактування. Це свідчить про складність, багатоаспектність і багатоплановість поняття «стратегія».

Таблиця 1.1 - Аналіз визначення поняття «стратегія»

Автор	Визначення
1	2
І. Ансофф [30]	Набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності. Метод встановлення довгострокових цілей підприємства, програми його дій та пріоритетних напрямків розміщення ресурсів
М. Портер [31]	Спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони
М. Мінцберг [32]	Послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень
Б. Карлофф [33]	Узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства
Винокуров [34]	Система управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку підприємства, сфери, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей
М.К. Старовойтов [35]	Ідеологія розвитку, якісного конкретизування у вигляді орієнтирів і стану компанії, послідовності дій з їх досягнення в рамках сформованих цілей
Б.А. Райзберг, Б.Б. Стародубцева [36]	Довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємства по відношенню до виробництва, доходів і розходів, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту
М.Д. Крук [37]	Правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації
Шершньова [29]	Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики
В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О.М. Тридід [37]	Ділова концепція розвитку підприємства на визначену стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги в досягненні цілей
Дж. Глін [38]	Основне зв'язуючі ланка між тим, що підприємство хоче досягнути, - його цілями, й лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей
Е. А. Уткін [39]	Сукупність головних цілей підприємства й основних способів досягнення цих цілей

Продовження таблиці 1.1

1	2
Н. Туленков [40]	Встановлена на досить довгий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання високу конкурентоспроможність підприємства, які закріплюють позиції на ринку, підвищують здатність підприємства до виживання в конкретній ситуації
Р.А. Фатхутдінов [41]	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню ним стратегічних цілей в будь-якій області діяльності
А.Д. Гітельман [42]	Загальний напрямок, генеральна лінія розвитку підприємства
Ю.Б. Іванов, О.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова [43]	Система, яка складається з підсистем - елементних стратегій, що діють одночасно, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства і взаємовпливають одне на одне як елементи єдиної цілісної системи
Балабанова [44]	Модель прийняття рішень, що визначає і розкриває цілі і завдання підприємства, задає його основну політику і плани реалізації поставлених цілей, визначає сферу бізнесу, у якій зосереджена основна діяльність підприємства, тип економічної і людської організації, якої дотримується або до якої схильне підприємство, а також природу економічних і політ економічних досягнень, які воно має намір запропонувати акціонерам, найманим службовцям, покупцям і суспільству в цілому

У процесі еволюції поняття «стратегія» набуває більш широкого значення.

Аналіз концептуальних підходів свідчить, що поняття «стратегія» найчастіше трактується як генеральна модель (концепція) дій, які потрібно здійснити для досягнення бажаних результатів, цілей [45].

Дослідження існуючих концепцій стратегії дозволяє виділити основні підходи до визначення сутності поняття стратегія:

- класичний підхід. Поняття стратегії ототожнюється із засобами досягнення цілей підприємства. Підхід заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. Представниками цього підходу є А. Чандлер, Б. Карлофф, Д. Куїнн [32, 46, 47]

. Отже, за цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів.

- концептуальний підхід. Стратегію розглядають як набір правил прийняття рішень. Він пов'язаний з подальшими дослідженнями у цій галузі таких вчених як: Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер [30, 31, 32]. Особливість цього підходу полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

- комплексний підхід, згідно з яким стратегія - це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це - програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства. Представниками є Дж. Джонсон та К. Скулс, М. Туленков [32,48]. Таким чином, за цим підходом стратегія підприємства має більшу багатофункціональну спрямованість.

Слід зазначити, що Шершньова З. Є. та Оборська С. В. [49] вважають, що у сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська.

Філософська - акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути? При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем.

Відповідно до іншої - організаційно-управлінської концепції - стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації.

Отже, стратегія підприємства складається із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення) та представляє собою генеральну програму дій, спрямованих на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства на

підставі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища [50]. Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але повинно також бути готовим адаптуватися до неврахованих обставин, які можуть виникнути у майбутньому.

Досліджуючи різноманітні види стратегій, запропоновано їх класифікацію за такими ознаками, як: рівень управління, характер поведінки, напрями і темпи розвитку, спосіб забезпечення розвитку, спосіб досягнення конкурентних переваг, терміни реалізації та ін. (таблиця 1.2) [35, с.39].

В Великій економічній енциклопедії зазначено, що стратегія розвитку передбачає проведення диверсифікації і реструктуризації виробництва для прискорення обертання капіталу, зменшення витрат, підвищення якості продукції і оновлення номенклатури. Важливішими її елементами є пошук нових ринкових ніш та удосконалення управління [51, с.226].

Таблиця 1.2 – Класифікація стратегій [51]

Класифікаційна ознака	Види стратегій та їх характеристика
1	2
Рівень управління, прийняття стратегічних рішень (ієрархія в системі управління)	корпоративна (загальна, портфельна) - описує загальні напрями розвитку діяльності; ділова (бізнес-стратегія) - забезпечує довгострокові конкурентні переваги; функціональна - деталізує, підтримує корпоративну і ділову стратегії
Масштаб розробки	загальна (генеральна) стратегія; допоміжні (підтримуючі) стратегії
Характер поведінки	активна (наступальна, екстенсивна); пасивна
Дії, за допомогою яких реалізується стратегія	реактивна стратегія (адаптивна реакція на ситуацію, що виникла) - впроваджується за допомогою коригувальних дій, прийняття окремих рішень); проактивна (превентивна) стратегія - реалізується за допомогою запобіжних дій, завчасного введення відповідних змін, прогнозування потенційних загроз (небезпек), які можуть виникнути у перспективі, формування і реалізації планів

Продовження таблиці 1.2

1	2
Напрямок і темпи розвитку(базисні стратегічні альтернативи)	стратегії: зростання; обмеженого зростання; стабільності (альтернативи - пауза; обережне просування; без змін; зняття прибутку); скорочення бізнесу (ліквідація; стратегія «збирання врожаю», стратегія скорочення витрат, стратегія скорочення)
Способи забезпечення розвитку	стратегії: концентрованого розвитку, диверсифікованого розвитку, інтегрованого розвитку (Ф. Котлер); комбінаційний підхід
Специфіка виробництва	стратегія зростання; стратегія стабілізації (сталості); оборонна стратегія (стратегія виживання)
Терміни реалізації стратегії	стратегії середньострокові (до 3-5 років), довгострокові (до 10-15 років)
Функціональні ознаки(сфери діяльності)	стратегія туризму, маркетингова стратегія, виробнича, фінансова, організаційна, екологічна, соціальна стратегії, стратегія управління, стратегія НДДКР
Конкурентна позиція вгалузі, ринковому сегменті	стратегії лідера; стратегії послідовника, стратегії претендента на лідерство (челенджера, стратегії наступу), стратегії новачка (нішера)
Спосіб досягнення конкурентних переваг	стратегія лідерства за рахунок зниження витрат (цін); стратегія диференціації (спеціалізації, ніші); стратегія фокусування (стратегія ринкової ніші, сегментація - М.Портер)
Економічний стан підприємства	стратегія ліквідації (банкрутство), стратегія виживання (запобігання банкрутству), стратегія стабілізації
Вид диференціації	стратегія товарної, сервісної, іміджевої, кадрової диференціації
Джерела фінансування	державні, приватні стратегії, стратегія державно-приватного партнерства

Стратегія розвитку є специфічним товаром: вона не має речової форми, невловима і за даними ознаками може бути віднесена до послуг. Разом з тим на відміну від послуги, яка невіддільна від продавця, стратегія може бути спожита покупцем без участі суб'єкта, який її продав [52].

Стратегія розвитку туризму може бути визначена як комплекс рішень (система заходів, сукупність цільових програм), спрямованих на визначення перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку туристичної галузі, формування та ефективного використання потенціалу, забезпечення динамічного і сталого розвитку

галузі. Стратегія розвитку повинна сполучати в собі інтереси галузі й суспільства, об'єднувати зусилля держави та підприємницького сектору для вирішення перспективних економічних завдань галузі [53].

Стратегія розвитку є досить ємною і багатоплановою категорією, яку можна класифікувати за різними ознаками (таблиця 1.3)

Таблиця 1.3 - Групування стратегії розвитку за ознаками [54]

Стратегія	Ознака стратегії
За типом покупців	- виділяючи стратегії, призначені населенню диференційовані за соціальними групами, категоріями, об'єднанням, місцем проживання
За юридичним особам	- диференційовані за підприємствами, організаціями, їх видами) та органам управління територією
За видами	- споживчі, маркетингові, підприємницькі, трудові та організаційні стратегії);
За сферами діяльності	- виробництво, послуги, інфраструктура, сфера управління, соціальна сфера тощо
За галузями	- промисловість, сільське господарство, освіта, транспорт, зв'язок, будівництво тощо
За напрямками	- інвестиційна, інноваційна, фінансова, інституційна, розвиток імпортозамінних виробництв
За стратегічним пріоритетам	- виділяючи стратегії стабільності функціонування (вони є основними для розвитку регіону, забезпечуючи стабільність його функціонування та існування
Ключові стратегії	- які справляють домінуючий вплив на конкурентоспроможність регіону, виділяючи його серед безлічі інших територій
Новаторські стратегії	- які формують потенціал успіху регіону в майбутньому

У туристичних дослідженнях останніх років детально розглядаються найбільш розповсюджені типи базових стратегій розвитку туризму та пропонується використовувати такі стратегічні підходи (рисунки 1.2).

Стратегія кардинальної зміни припускає концентрацію зусиль громадського та приватного сектору з метою уточнення причин спаду чисельності відвідувачів,

активне інвестування та ефективне планування розвитку, формування підтримувальних заходів.



Рисунок 1.2 - Типи базових стратегій та стратегічних підходів [28]

Стратегію збереження зростання застосовують за несприятливих зовнішніх умов, спрямована на підтримання низького рівня зростання за рахунок залучення відвідувачів додатковим обслуговуванням.

Стратегію досягнутого росту приймають на стадії досягнутого розвитку з обмеженим набором нового продукту і проектів розвитку, коли підприємство або регіон не здатні переробити новий ринок.

Стратегію виборчого росту використовують, коли тільки певний туристський сегмент підлягає цільовому спрямуванню зусиль. Вибір того чи іншого стратегічного підходу як базового залежить від результатів, отриманих на стадії стратегічного аналізу та запланованих цілей [55].

Будь-яка стратегія повинна мати інструменти і результати реалізації. Під інструментами реалізації стратегії розуміється вибір напрямів майбутнього зростання, найбільш ефективних шляхів досягнення цілей, враховуючи позиції в навколишньому середовищі. Результатами реалізації стратегії можуть бути: досягнення цілей, оптимізація довгострокової норми прибутку, зміцнення

позицій, задоволення потреб клієнтів, максимальна віддача від капіталовкладень, зміцнення конкурентних переваг на цільових ринках тощо [56].

Стратегія розвитку туризму характеризується спрямованістю, чітко визначеними пріоритетами, логічно побудованою програмою перспективних заходів для досягнення поставленої мети, набором принципів її формування. До принципів формування стратегії розвитку туризму належать: оптимальність, наукова обґрунтованість, системність, об'єктивність, динамічність, адаптивність, активність, комплексність, адекватність, конкретність, логічність, прозорість, легітимність, вимірність, контрольованість та підконтрольність.

Якщо говорити про особливості підприємств сфери туризму, то опитування представників туристичного бізнесу України показало, що багато керівників не вбачають потреби, необхідності у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних динамічних умовах неможливо вирішувати перспективні питання розвитку. Хоча саме стратегічне управління є найважливішим засобом забезпечення успішного виживання туристичного підприємства в агресивному динамічному конкурентному середовищі, засобом його адаптації до змін у цьому середовищі. Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку туристичного підприємства, можливості розпізнання впливу його зовнішнього оточення й адекватної реакції на нього, а також здатності адаптуватися чи навіть активно впливати на це середовище, нажаль, робить українські підприємства безпомічними сьогодні і безперспективними на майбутнє. Проблема запровадження системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах полягає також і в тому, що єдиного стандартного рецепту організації оптимального управління підприємством у довгостроковому періоді не існує, і тому треба постійно обирати той тип управління, який є найбільш адекватним для певного типу підприємств, і для вирішення певного виду проблем. Тобто стратегічне управління не можна звести до уніфікованих рутинних схем і одноразових процедур (хоча існують і певні загальні правила та рекомендації щодо стратегічного аналізу, вироблення, вибору і реалізації стратегії), а треба до його запровадження на підприємстві підходити творчо і в

індивідуальному порядку. А це, як і розроблення власне самої стратегії підприємства, пов'язане з великими зусиллями та витратами часу і ресурсів [53]. При цьому слід також урахувати, що в умовах високої нестабільності середовища ринкової економіки і, відтак, відсутності повної інформації про тенденції розвитку галузі і ринку, про конкурентів, про нові технології тощо, стає практично неможливим уникнути помилок у стратегічному виборі, що також негативно впливає на бажання та ініціативу запровадження і застосування стратегічного управління на вітчизняних підприємствах у сучасний період.

1.3 Основи формування стратегії розвитку підприємств

Організаційна стратегія формується під впливом потреб управління. Її особливістю є тісний взаємозв'язок з усіма іншими стратегіями підприємства та значний вплив на них. Для туристичних підприємств комплексом організаційних стратегій може бути: 1) стратегія з превалюванням функцій, орієнтованих на забезпечення внутрішньої ефективності функціонування системи (переважаючими компонентами менеджменту є виробництво, збут, собівартість, облік); 2) стратегія з превалюванням функцій, орієнтованих на забезпечення задоволення потреб ринку (домінуючими компонентами є маркетинг, реклама, бюджетування); 3) змішані стратегії. Найважливіше завдання кадрової стратегії полягає в забезпеченні того, щоб підприємство мало у своєму розпорядженні достатню кількість персоналу необхідного рівня. Туристичні підприємства спроможні розвинути власний потенціал лише при наявності висококваліфікованих фахівців, що обізнані з умовами ринку та здатні надавати конкурентоспроможні послуги. У свою чергу конкурентоспроможність визначається рівнем накопиченого кадрового та організаційного потенціалів. Знання, здібності, досвід, високоякісний менеджмент є стратегічним ресурсом туристичного підприємства.

Стратегія передбачає розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення поставленої мети, у яких враховані науково-технічний потенціал фірми та її виробничо-збутові можливості. При розробці стратегічних позицій підприємства користуються певними показниками, як якісними, так і кількісними. Якісні показники на практиці називаються орієнтирами, кількісні – завданнями. Орієнтир – це більш віддалена мета, якої підприємство прагне досягти шляхом розробки стратегії [57].

Визначення мети – це більш конкретний рівень прийняття рішень, що вимагає розробки відповідних стратегічних завдань. Стратегія, розроблена для досягнення однієї мети, може бути непридатна для досягнення іншої мети. Між орієнтирами, метою і стратегією існують тісний взаємозв'язок і взаємозалежність. Наприклад, такий показник, як частка ринку, може служити й орієнтиром, і метою, а може бути і стратегією. Оскільки орієнтири, мета й стратегія виробляються всередині одного підприємства, тоді стратегія, що розробляється на вищому рівні управління, стає метою й орієнтиром на нижчих ланках управління — виробничих підрозділах.

Головне питання, яке ставить перед собою керівник підприємства або його керівний орган при розробці стратегії розвитку, таке: яким ми бачимо своє підприємство, що ми збираємося робити і чого хочемо досягти? Для того щоб чітко й обґрунтовано відповісти на це запитання, керівник повинен чітко уявляти характер діяльності свого підприємства сьогодні та в майбутньому, а також продумати можливі його потреби на віддалену перспективу (10—15 років наперед). Відповідь на запитання "Хто ми, що ми робимо і куди будемо йти?" визначить курс, якого буде дотримуватися підприємство. Те, що підприємство збирається робити і чим воно хоче стати, в загальному розумінні є його призначенням або місією. Визначаючи місію, ви визначаєте сферу діяльності підприємства. Усе це має супроводжуватися розробкою концепції довгострокового розвитку. Те, що бачить керівник стосовно місця свого підприємства на ринку, є стратегічним баченням. Розкриваючи та оприлюднюючи місію, керівництво знайомить персонал із доцільністю проголошеної мети і

ґрунтовно пояснює напрями майбутнього розвитку. Приклад місії та стратегічного бачення гіпотетичного підприємства може бути такий: "Наша місія – покращувати умови життя людей, забезпечувати їхню безпеку та спокій" [58].

Виходячи з місії та стратегічного бачення, визначення конкретної мети дає змогу розробити плани роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Поставлена мета включає ряд бажаних результатів, для досягнення яких необхідні певні зусилля та організаційні дії. Прагнення перейти від існуючого стану до бажаного примушує підприємство бути більш винахідливим, покращувати ділову репутацію. Якщо підприємство хоче досягти добрих результатів, воно має поставити добру мету. В межах стратегічного менеджменту однозначно перевага надається довгостроковій меті. Стратегічна мета спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Тобто вони стосуються конкурентоспроможності та спрямовані на забезпечення більш високих темпів зростання, збільшення частки ринку, на покращення якості продукції та послуг порівняно з конкурентами, на досягнення найнижчого рівня витрат, на підвищення віддачі від інвестицій тощо. Для того щоб правильно визначити стратегію, необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу. Лише чітко уявляючи становище свого підприємства на ринку, враховуючи особливості ринку, генеральний менеджмент може краще визначити стратегію, котра сприятиме досягненню поставленої мети і фінансових результатів. Неправильне оцінювання ситуації підвищує ризик неправильної розробки стратегії.

Стратегія підприємства складається, по перше, з добре продуманих цілеспрямованих дій, по-друге, з реакції на непередбачений розвиток подій. Стратегію краще всього розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації до нових умов ринку. Завдання складання стратегії включає розробку плану дій та адаптування їх до змінюваної ситуації.

Незважаючи на етимологічну відмінність понять планування, прогнозування та стратегія, вони мають тенденцію до зближення. Якщо планування є своєрідним конструюванням реальних засобів досягнення бажаного

майбутнього стану об'єкта управління, то прогнозування відповідає на запитання, що може відбутися, якщо організація ставить питання щодо своїх дій, а за допомогою стратегії вирішується питання, що конкретно і яким чином буде зроблено для здійснення проголошеної місії.

Стратегія і підприємництво. Для розробки ефективної стратегії необхідно мати талант підприємця і стратегічний спосіб мислення. Керівник повинен добитися того, щоб його стратегія максимальною мірою враховувала події, що відбуваються за межами фірми (зміна потреб покупців, дії конкурентів, можливості й загрози ринку). Керівник, реалізуючи стратегію підприємства, зможе адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища лише тоді, коли він виявить підприємницький талант, прогнозуючи ринкові тенденції, збільшуючи конкурентоспроможність підприємства, спрямовуючи його діяльність залежно від ситуації. Отже, вміння розробляти стратегію на пряму залежить від підприємницького таланту менеджера. Це дві складові єдиного цілого.

У будь-якому разі процес формування стратегії складається з трьох стадій. На стадії розробки створюється загальна концепція стратегії та в її межах — набір варіантів; на стадії доведення варіанти допрацьовуються доти, доки не будуть найбільш адекватно відбивати поставлену мету в усій різноманітності її проявів. Нарешті, на стадії стратегічного вибору варіанти аналізуються й оцінюються, у результаті чого кращий із них приймається як базовий для спеціальних і функціональних стратегій.

Слід зазначити, що в основі розробки стратегії підприємства повинні лежати принципи нової управлінської парадигми. До основних принципів, що забезпечують підготовку та прийняття стратегічних управлінських рішень у процесі розробки стратегії розвитку підприємства, належать [15]:

- розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації. Сутність принципу полягає в тому, що при розробці стратегії підприємство розглядається як певна система, відкрита для активної взаємодії із факторами зовнішнього середовища. Процес такої взаємодії, розглядається як здатність до самоорганізації. Його відкритість та здатність до самоорганізації

дозволяють забезпечити якісно інший рівень формування її стратегії. Стратегія має бути сформована як певна система;

- орієнтація на підприємницький стиль стратегічного управління. Підприємницький стиль стратегічного управління передбачає пошук ефективних управлінських рішень за всіма напрямками і формами діяльності підприємства. Він пов'язаний із поступовою трансформацією напрямів, форм та методів здійснення діяльності на всьому шляху до досягнення поставлених стратегічних цілей із урахуванням швидкозмінних факторів зовнішнього середовища;

- виділення пріоритетних напрямів стратегічного розвитку. Цей принцип дозволяє забезпечити ідентифікацію пріоритетних напрямів діяльності підприємства, які зумовлюють реалізацію її головної цільової функції;

- забезпечення гнучкості стратегії. В сучасній невизначеності та швидкозмінності зовнішнього середовища досягнення стратегічних цілей потребує швидкого перегляду та адаптації стратегії підприємства, що визначається її стратегічною гнучкістю;

- забезпечення альтернативності стратегічного вибору. В основі стратегічних фінансових рішень повинен лежати пошук альтернативних варіантів напрямів, форм та методів здійснення фінансової діяльності, вибір найкращих із них, побудова на цій основі загальної фінансової стратегії та формування механізмів ефективної її реалізації;

- забезпечення постійного використання результатів технологічного прогресу. Технологічні нововведення забезпечують зростання конкурентної позиції на ринку, тому реалізація загальних цілей стратегічного розвитку суб'єкта господарювання значною мірою залежить від того, наскільки його стратегія відображає результати технологічного процесу і адаптована до швидкого використання нових його результатів.

- врахування рівня господарського ризику в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. Практично всі основні управлінські рішення, що приймаються в процесі формування стратегії розвитку підприємства, змінюють рівень господарського ризику, що обумовлюється вибором напрямів та форм

діяльності, формування ресурсів, впровадження нових організаційних структур управління діяльністю підприємства.

- орієнтація на професійний апарат менеджерів у процесі реалізації стратегії. Виконавцями стратегії повинні бути спеціалісти, які ознайомлені з основними принципами стратегічного управління, механізмом управління окремими аспектами основних видів діяльності, володіти методами стратегічного планування та контролінгу.

- забезпечення розробленої стратегії відповідними організаційною структурою управління та організаційною культурою. Найважливішою умовою ефективного реалізації стратегії є відповідні їй зміни організаційної структури управління та організаційної культури. Передбачені стратегічні зміни в цій сфері мають бути складовою параметрів стратегії, що забезпечують можливість її реалізації.

В узагальненому вигляді процес розробки і реалізації стратегії можна подати так (рисунк 1.3).

Згідно з рисунку 1.3 процес стратегічного планування повинен включати:

- визначення місії;
- SWOT – аналіз;
- формулювання мети і базової стратегії;
- аналіз бізнес - портфеля;
- розробка стратегій зростання;
- розробка планів маркетингу (тактика);
- реалізація та контроль.

Місія відображає суспільне призначення компанії, вид діяльності, споживачів, компетенції, географію ринку.

SWOT- аналіз дозволяє виявити нові маркетингові можливості, відповідні сильних сторін турфірми і підготуватися до несприятливих подій (рисунку 1.4).

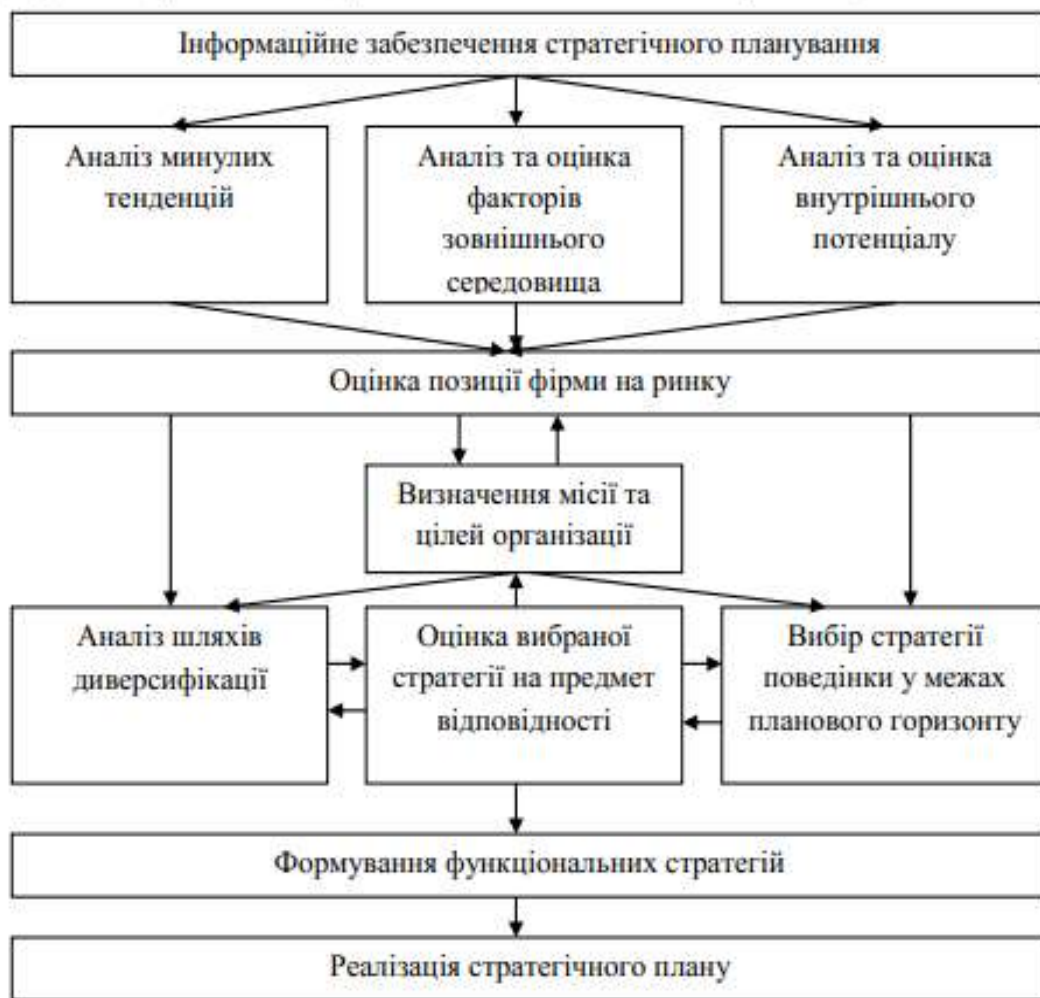


Рисунок 1.3 - Етапи розробки стратегії

	Можливість і	Загрози
	1. 2. 3...	1. 2. 3...
Сильні сторони	Поле С і М	Поле С і З
1. 2. 3...		
Слабкі сторони	Поле Сл і М	Поле Сл і З
1. 2. 3...		

Рисунок 1.4 - Структура матриці SWOT [59]

За підсумками SWOT- аналізу визначають цілі на планований період і розробляють базову стратегію. При цьому визначають, як компанія збирається досягати своїх цілей; напрямку, на яких вона може досягти успіху; ключові фактори успіху.

Великі туристичні підприємства ведуть діяльність в декількох напрямках. Щоб ефективно управляти бізнес-портфелем, необхідно класифікувати напрямки і окремі турпродукти за потенціалом прибутковості, відстежувати ступінь використання нових можливостей. Кращі моделі для аналізу бізнес- портфеля: матриця Бостонської консультаційної групи і матриця General Electric. За підсумками аналізу бізнес - портфеля визначають мету, стратегію і бюджет для кожного напрямку / турпродукту і стратегію зростання компанії в цілому.

Можливі стратегії зростання:

- поглиблення ринку (якщо компанія має переваги і здатна збільшити свою частку ринку);
- розширення ринку (якщо турпродукт перспективний, а можливості ринку вичерпані);
- розвиток турпродукту (розробка нових турпродуктів для наявних ринків);
- диверсифікація (якщо можливості старих турпродуктів і ринків вичерпані).

Стратегії різні за ступенем ризику та інвестицій. По кожному напрямку, для кожного продукту розробляється план маркетингу, який визначає стратегію і дії компанії на окремому ринку.

План маркетингу турфірми має наступну структуру:

- 1) резюме (короткий огляд, основні положення);
- 2) аналіз і прогноз ринкової кон'юнктури (основні тенденції та потенціал туристичного ринку, фактори, що впливають на ефективність маркетингової діяльності турфірми;

3) оцінка ринкових сегментів і вибір цільового ринку для турфірми. На основі оцінки потенційного попиту, визначають цільові сегменти, найбільш доступні і вигідні для обслуговування, відповідні можливостям і сильних сторін турфірми;

4) визначення цілей і завдань. Фінансові та маркетингові показники повинні бути реальними і мати конкретні натуральні і вартісні вимірювання;

5) стратегія і тактика маркетингу на ринку (охоплення ринку, позиціонування, рекомендації по комплексу маркетингу, довготривалий підхід);

6) програма дій (перелік конкретних заходів);

7) бюджет (прогноз доходів, витрат і прибутку);

8) контроль за виконанням (періодичність, заходи). Рухаючись до намічених цілей, необхідно відстежувати проміжні результати і контролювати зовнішні зміни:

- аналіз можливостей збуту (активації і кількості фактично прийнятих туристів) активація - попереднє підтвердження заявок на прийом;

- аналіз частки ринку;

- аналіз співвідношення витрат на маркетинг і доходів від збуту;

- моніторинг ступеня задоволеності і відносин клієнтури;

- стратегічний контроль.

Аналіз туристичних ринків (збутових територій)

Постановка цілей і завдань, планування маркетингової стратегії турфірми починаються з ідентифікації і вибору перспективного туристичного ринку, аналізу та прогнозування попиту на туристичні поїздки. Тільки результати дослідження потенційного ринку збуту дозволяють дати кількісну і якісну оцінку потреби в конкретних турпослуг. У цій роботі турфірми стикаються з проблемою, суть якої в віддаленості потенційних збутових територій від туроператорів. При виборі збутового ринку турфірма може виходити з двох позицій:

1) вибір ринку під уже наявний у турфірми турпродукт (заснований на наявних туристських ресурсах і можливостях туріндустрії). Завданням є пошук такого ринку, де попит на певний турпродукт має потенціал попиту;

2) вибір ринку під майбутній турпродукт. Оцінюється потенціал попиту на поїздки з тим, щоб вибрати найбільш перспективний для себе сегмент і сформулювати під нього турпродукт.

Відповідно до своїх можливостей і інтересам, туроператор ідентифікує і вибирає [60]:

- ринок збуту - збутову територію, де будуть організовані продажі, і звідки будуть приїжджати туристи;
- ринковий сегмент або нішу - групу споживачів турпродукту, що мають схожі потреби.

Висновок до розділу 1

Війна, що триває, призвела до зменшення кількості туристів, які відвідують Україну, та збитковістю підприємств сфери туризму. Проблеми безпеки та загальне негативне сприйняття країни як туристичної призвело до значної втрати доходів для туристичного сектора країни. В таких умовах вельми актуальним є визначення подальшої стратегії розвитку підприємств.

Стратегія є сполучною ланкою між цілями організації і існуючими проблемами, а стратегічне планування покликане формалізувати процедуру досягнення цілей, залучити всі необхідні ресурси з урахуванням вимог зовнішнього середовища. Вона складається, по перше, з добре продуманих цілеспрямованих дій, по-друге, з реакції на непередбачений розвиток подій. Стратегію краще всього розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації до нових умов ринку. Завдання складання стратегії включає розробку плану дій та адаптування їх до змінюваної ситуації.

На туристичному ринку існує тенденція до вертикальної інтеграції розміщення, транспортування, планування поїздок та розповсюдження поїздок, тому з'явилося багато компаній, які здатні забезпечити всі ці послуги у формі пакету.

Формування стратегії розвитку підприємств сфери туризму пропонується здійснювати на основі виділених принципів нової управлінської парадигми, які забезпечують підготовку і прийняття стратегічних рішень, що дозволить сформувати комплекс стратегій розвитку підприємства.

2 Аналіз господарської діяльності аналіз діяльності підприємства

2.1 Характеристика підприємства «Туристичний лідер»

Туристичне підприємство «Туристичний Лідер» було створене 2005 року у місті Києві у формі товариства з обмеженою відповідальністю. За період своєї діяльності було продано понад 20 тис. турів та обслуговано понад 50 тис. туристів.

У відповідності до ліцензії туристичне підприємство ТОВ «Туристичний Лідер» є туристичним оператором, який як юридична особа, на основі ліцензії здійснює діяльність по формуванню, просуванню та реалізації туристичного продукту. Ліцензія на здійснення туроператорської діяльності Серія АВ №566629 від 08.04.2011 №13-ліц.

Туристичне підприємство «Туристичний Лідер» є приватним підприємством, веде самостійний баланс, має поточний рахунок в установі банку та чотири офіси.

Секрет успіху туристичного підприємства «Туристичний Лідер» на ринку:

1. професіоналізм та злагоджена праця команди однодумців,
2. розуміння того, що клієнт і його побажання – завжди у пріоритеті,
3. репутація: компанія не хочемо втратити довіру до себе.

Основними напрямками діяльності туристичного підприємства є організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних та супутніх послуг, в тому числі:

- організація туристичних поїздок за межі України;
- організація туристичних поїздок в межах України;
- послуги з тимчасового розміщення туристів;
- посередницькі послуги з продажу авіа-, залізничних- та інших пасажирських квитків;
- послуги страхування;
- візові послуги.

Основне завдання підприємства полягає не тільки в продажу турів, а й у тому, щоб забезпечити клієнтів всіма необхідними документами, квитками, докладною інформацією, що допоможе туристу впевнено почувати себе на етапі підготовки та під час подорожі.

Основними завданнями діяльності «Туристичний Лідер» є:

- отримання прибутку;
- збільшення частки підприємства на ринку;
- продаж турів індивідуальним та корпоративним клієнтам;
- розробка та продаж нових турів;
- моніторинг ситуації на ринку;
- розробка та реалізація програм просування турів.

Реалізація зазначених тактичних завдань потребує колективної роботи та чіткого розподілу функцій і бізнес-процесів.

«Туристичний Лідер» одна з перших компаній, яка освоїла екстремальний вид туризму, на прикладі турів до Чорнобиля. Набутий за роки праці досвід, бажання удосконалюватися і розвиватися стали вирішальними чинниками участі компанії у подальшому освоєнні популярних туристичних напрямів. У середині 2010-х років підприємство зосередилося на корпоративному сегменті, надаючи свої послуги великим вітчизняним і закордонним компаніям фармакологічного та аграрного секторів. Але головним у роботі «Туристичний Лідер» завжди була й залишається не кількість пропозицій, а їх якість. «Або відмінно або ніяк» – саме з таким девізом компанія пройшла шлях від роздрібної агенції до одного із ведучих туроператорів.

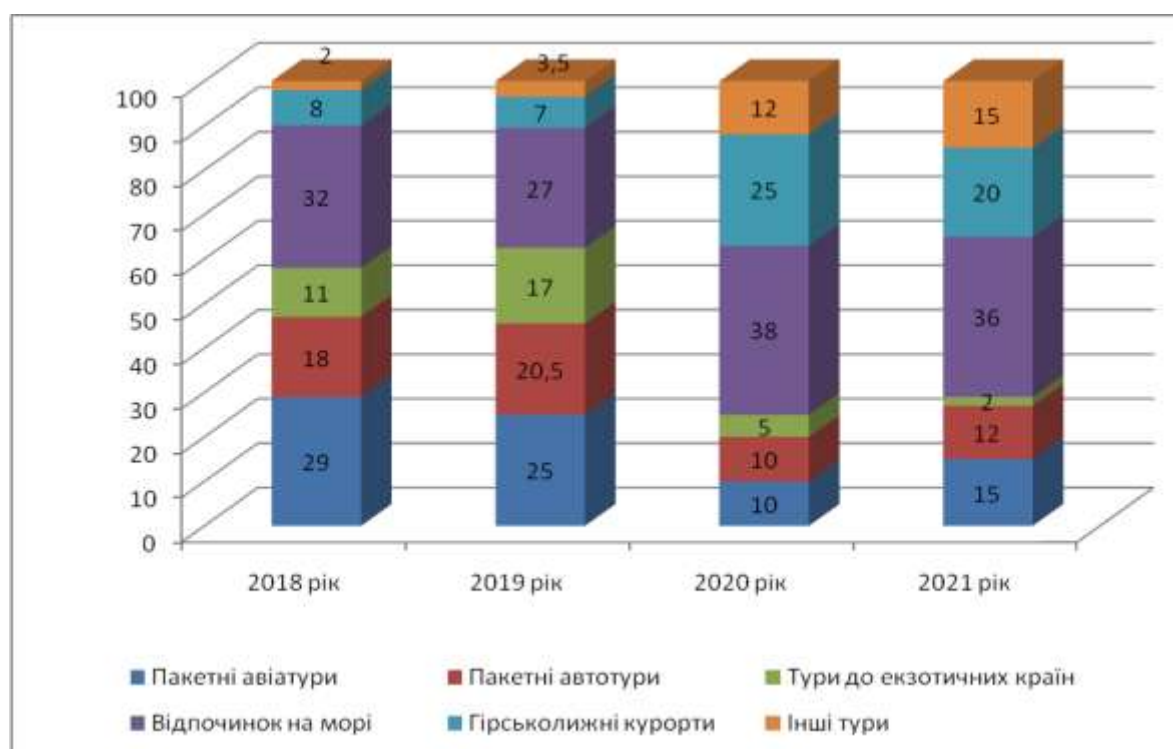
2.2 Аналіз основних показників діяльності

Основними формами організації туристичних продуктів «Туристичний Лідер» є пакетні тури, екскурсійні тури та чартерні пропозиції. Основними видами туристичних продуктів підприємства є екскурсійні авіа-тури, екскурсійні

автобусні тури, гірськолижні тури, відпочинок на морі, тури до екзотичних країн, тури по Україні. Також серед пропозицій є екскурсій для школярів, а саме: екскурсії в музеї, парки, фабрики, майстер-класи, тури вихідного дня (одноденні). В таблиці 2.1 та на рисунку 2.1 показана структура туристичного потоку туристичного підприємства «Туристичний Лідер» за 2018-2021 роки.

Таблиця 2.1. - Структура туристичного потоку туристичного підприємства «Туристичний Лідер» в 2018-2021рр.

Види послуг	Значення за роками, %			
	2018 р.	2019	2020	2021
Пакетні авіатури	29	25	10	15
Пакетні автотури	18	20,5	10	12
Тури до екзотичних країн	11	17	5	2
Відпочинок на морі	32	27	38	36
Гірськолижні курорти	8	7	25	20
Інші тури	2	3,5	12	15



Рисунк 2.1 - Структура туристичного потоку туристичного підприємства «Туристичний Лідер» у 2018-2021 рр., %

Найбільшою популярністю у 2018-2019 роках серед туристів користувались авіаційні пакетні тури (29 % та 25%) та тури на море (32%, 27%), велику частку також займають автотури (18%, 20,5%), що свідчить про широкий контингент туристів компанії. Основними туристичними напрямками, які пропонує туристичний оператор «Туристичний Лідер» є Туреччина, Єгипет, Болгарія, Італія, Іспанія, Грузія, Франція, Чехія, Тайланд, ОАЕ та багато інших. Проте в 2020 році в зв'язку з поширенням COVID-19 та всесвітнього карантину суттєво скоротились показники роботи підприємства та їх структура. Більшим попитом користувались тури на море (38%), гірськолижні курорти та інші тури.

За даними звітності туристичного підприємства «Туристичний Лідер» у період 2018-2021 рр. було обслуговано 3680 осіб, в тому числі у 2018 році – 1564 осіб, у 2019 році – 1716 осіб, у 2020 році – 400 осіб, у 2021 році – 1021 осіб. Основними країнами відправлення були Туреччина, Єгипет, Болгарія, Італія, Кіпр, Таїланд, ОАЕ, Іспанія та ін. (рисунок 2.2).

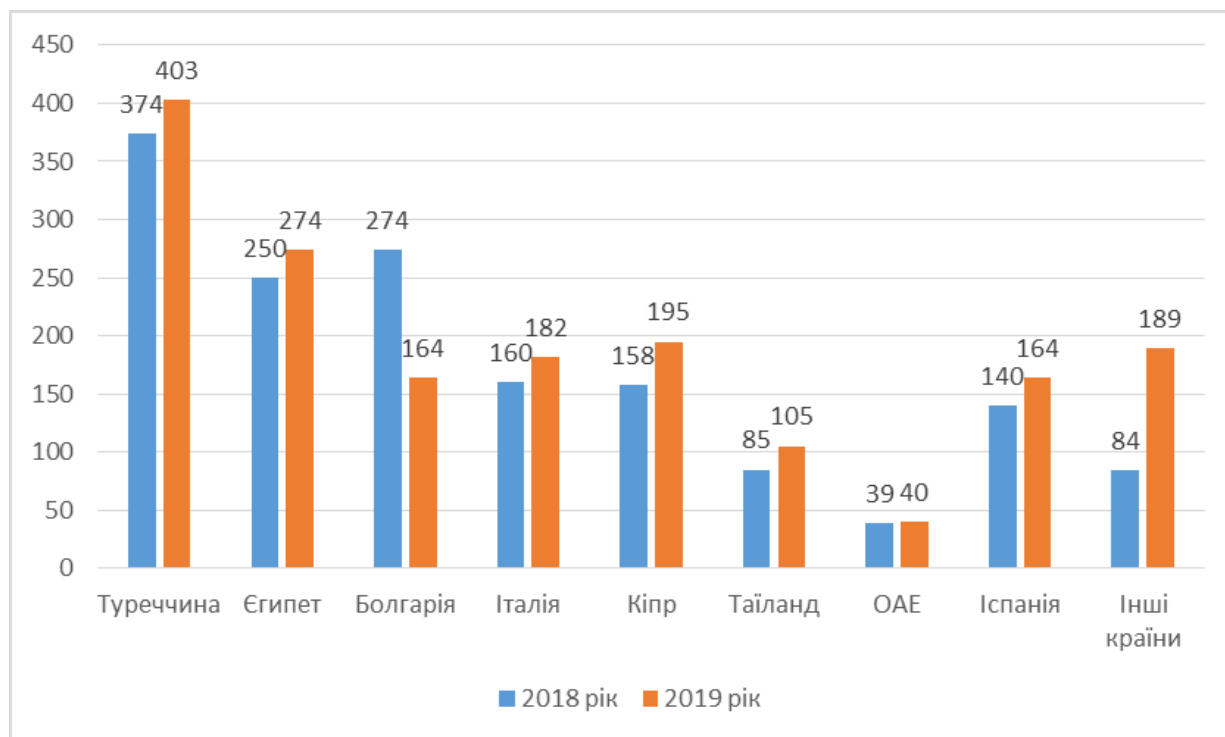


Рисунок 2.2 - Розподіл кількості обслугованих туристів по країнах відправлення за туристичного підприємства «Туристичний Лідер» в 2018 р. та 2019 р., осіб

Порівнявши дані можемо зробити висновок, що за більшістю напрямів попит стабільний і зростає, наприклад до Туреччини та Єгипту збільшився на 7-9%, до Кіпру та Таїланду збільшився на понад 22%, тільки напрямок Болгарія втратив позиції з 274 осіб до 164 осіб (на 40%). Такі напрямки характерні для турів з пляжним відпочинком і обсяги їх реалізації зростають в літній сезон. В 2020 році туристи обирали тури до таких країн, як Єгипет, інші країни де був дозволений в'їзд маючи певний вид щеплення.

Таким чином, користуються популярністю напрями Західної Європи та екзотичні країни-Таїланд, ОАЕ.

Проаналізуємо динаміку кількості проданих путівок та кількість туроднів за реалізованими туристичними путівками. Результат представимо у таблицях 2.2, 2.3.

Таблиця 2.2 - Кількість проданих путівок та туроднів за путівками туристичного підприємства «Туристичний Лідер» за 2018-2021 рр.

Найменування послуги	Роки			
	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
Кількість туристичних путівок, одиниць	1564	1716	400	1021
Кількість туроднів	10075	11375	2580	6575
Середня кількість туроднів на 1-у путівку, дні	6,44	6,63	6,45	6,44

Кількість реалізованих туристичних путівок в 2019 році зросла на 9,7% або 152 путівки, що вплинуло на зростання загальної кількості туроднів, наданих туристам (на 12,9% або 1300 туроднів до рівня 11375 у 2019 році). Середня тривалість подорожі майже незмінилася та складає в середньому 6,5 днів. В 2020 році кількість проданих путівок скоротилась, у зв'язку з всесвітнім карантинном, проте в 2021 році кількість проданих путівок зросла на 155,25%, кількість туроднів по путівкам залишилась не змінна (рисунок 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягу реалізації продукції по основним видам діяльності

Найменування послуги	Порівняно до попереднього року					
	2019 до 2018		2020 до 2019		2021 до 2020	
	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %
1	2	3	4	5	4	5
Кількість туристичних путівок, одиниць	152	109,72	-1316	23,31	621	255,25
Кількість туроднів	1300	112,90	-8795	22,68	3995	254,84
Середня кількість туроднів на 1-у путівку, дні	0,19	102,95	-0,18	97,29	-0,01	99,84



Рисунок 2.3 - Динаміка кількості проданих путівок та туроднів за путівками туристичного підприємства «Туристичний Лідер» за 2018-2021 рр.

Причинами таких коливань динаміки туроднів та туристів, обслугованих на туристичному підприємстві «Туристичний Лідер» можна вважати значний вплив зовнішніх факторів середовища на підприємство і маркетингову політику, особливо рекламну діяльність та систему збуту. Також зростання продажів характеризує і ефективність організаційної структури управління компанії.

2.3 Організаційна структура управління підприємством

Правильно побудована організаційна структура туристичного оператора «Туристичний Лідер» дозволяє підприємству ефективно функціонувати, управляти всіма підрозділами підприємства. У кінцевому результаті вона визначає фінансові результати, тому що правильно побудоване управління неминуче веде до зниження витрат, збільшенню показників ефективності.

Нижче на рисунку 2.4 показана організаційна структура туристичного оператора «Туристичний Лідер». Структура управління туристичного підприємства «Туристичний Лідер» є лінійно-функціональною. Вона забезпечує такий розподіл праці, при якому керівники лінійних ланок ухвалюють рішення і управляють, а функціональні керівники – консультують, інформують, планують і координують діяльність підприємства.

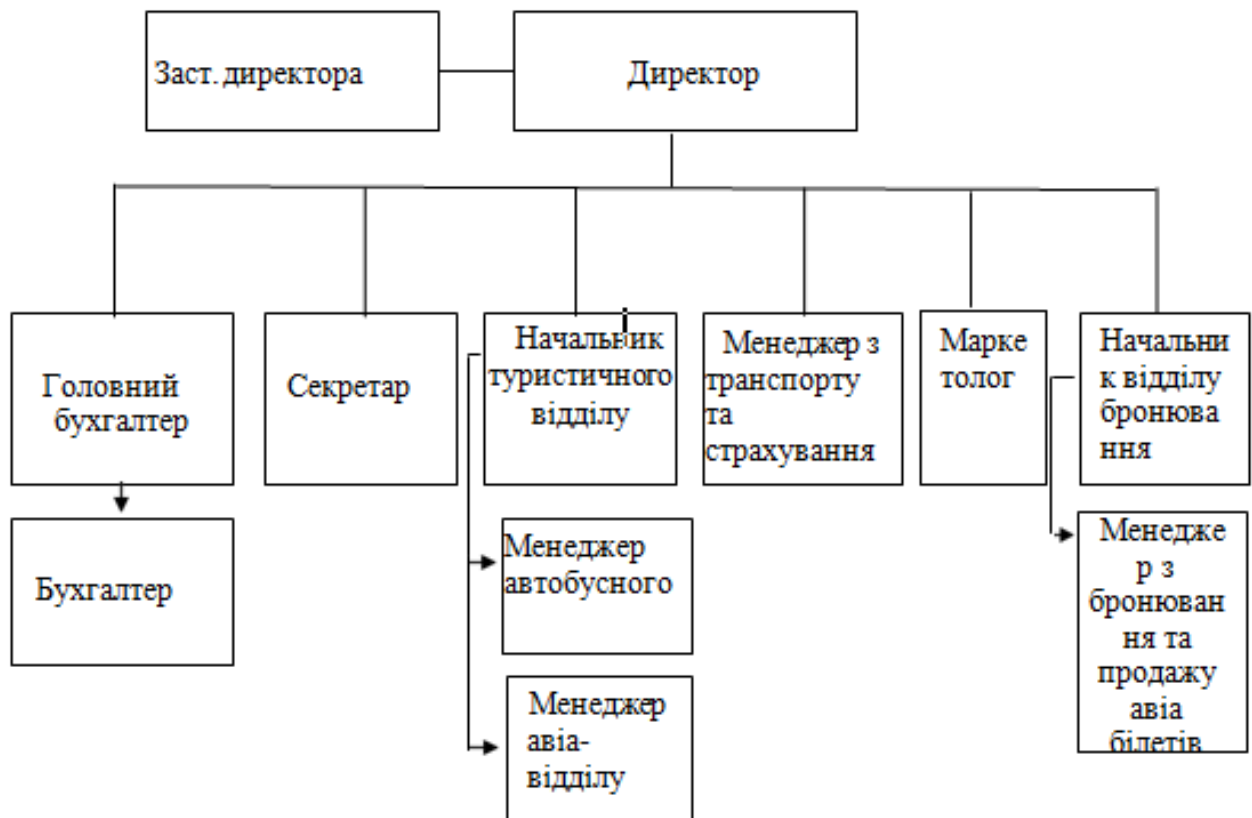


Рисунок 2.4 - Організаційна структура туристичного підприємства «Туристичний Лідер»

В основу організації функціональних ланок покладено лінійний принцип.

2.4 Аналіз трудових ресурсів підприємства

Чисельність штату підприємства – 12 осіб. Працівники підприємства забезпечують стабільну роботу всіх чотирьох офісів «Туристичний Лідер».

У таблиці 2.4, 2.5 наведено аналіз показників, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів підприємства, що також відображено на рисунку 2.5.

Таблиця 2.5– Аналіз фонду оплати праці за 2018-2021 рр.

Показник	Роки			
	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність, осіб	12	12	12	12
Середньомісячна ЗП, грн	5236,11	5430,55	1958,43	7363,58
Фонд оплати праці, тис. грн	754,000	782,000	282,014	1060,355

Таблиця 2.6 - Динаміка фонду оплати праці за 2018-2021рр.

Найменування показників	Порівняно до попереднього року					
	2019 до 2018		2020 до 2019		2021 до 2020	
	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %
1	2	3	4	5	4	5
Середньооблікова чисельність, люд	-	100	-	100	-	100
Середньомісячна ЗП, грн	194,44	103,71	3472,12	36,06	5405,15	375,99
Фонд оплати праці , грн	28000	103,71	499986	36,06	778,341	375,99

Виходячи з даних таблиці 2.5, 2.6 та рисунку 2.5 можна зробити наступні висновки. До 2020 року середньомісячна заробітна плата зростала. У 2020 році в зв'язку з всесвітнім карантинном підприємство змушене було призупинити свою

діяльність і лише наприкінці 2020 року почала відновити свою діяльність. Річний фонд заробітної плати в 2020 році порівняно до 2019 року склав 36%. В 2021 році середня заробітна плата зросла майже в тричі. Слід зазначити, що середньооблікова чисельність працівників на підприємстві залишається незмінною. Фонд заробітної плати в 2021 році років виріс до 1060,355 тис.грн, що на 275,99% більше ніж в 2020 р. та на 35,59% більше ніж у 2019 році.

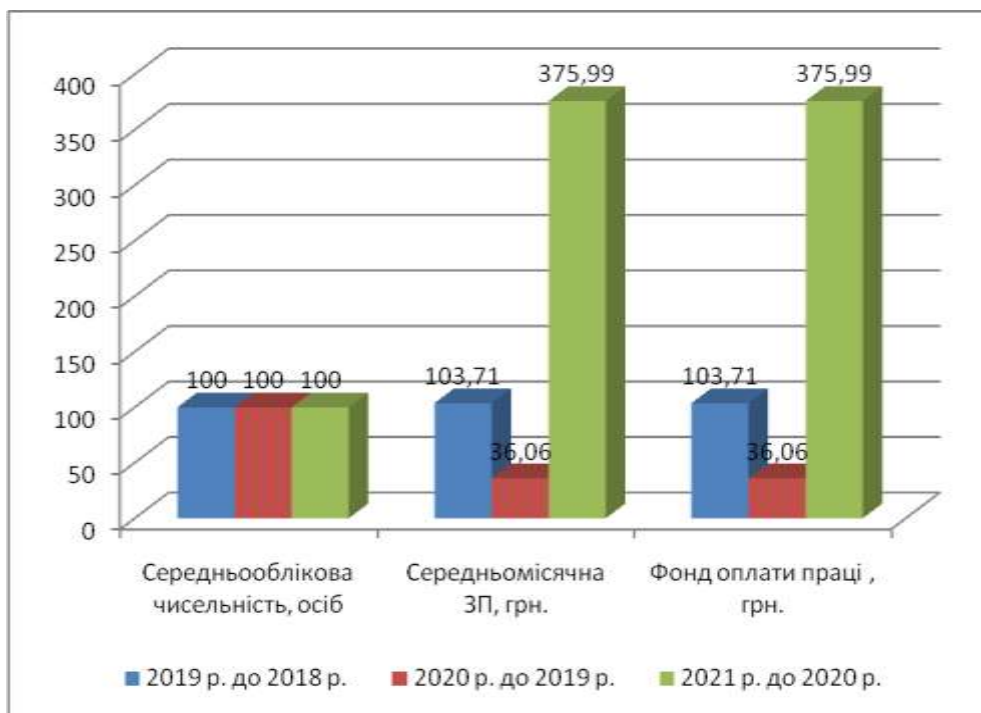


Рисунок 2.5 – Темп росту показників, що характеризують рівень середньомісячної заробітної плати, %

Продуктивність праці визначається кількістю наданих послуг. Ріст продуктивності праці сприяє зростанню об'єму надання послуг, покращеному використанню основних виробничих фондів підприємства, підвищенню економічної ефективності виробництва, підйому матеріального та культурного рівня життя працівників [61-63].

Порівняльний аналіз продуктивності праці в динаміці за 2018-2021 роки ми бачимо в таблиці 2.7, 2.8.

Таблиця 2.7 – Продуктивність праці

Показники	Роки			
	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність, люд	12	12	12	12
Кількість туристичних путівок, одиниць	1564	1716	400	1021
Продуктивність праці, путівок/люд.	130,33	143	33,33	85,08

Слід зазначити, що продуктивність праці у натуральному вираженні поступово зростає до 2019 року, а в 2020 році - скорочується. Так, в 2020 році продуктивність праці в порівнянні до попереднього року скоротилась на більш ніж 75%, а в 2021 році зросла більш ніж у 1,5 рази%.

Таблиця 2.8 – Продуктивність праці у динаміці

Найменування показників	Порівняно до попереднього року					
	2019 до 2018		2020 до 2019		2021 до 2020	
	Абс. Відх., (+,-)	Відн. Відх., %	Абс. Відх., (+,-)	Відн. Відх., %	Абс. Відх., (+,-)	Відн. Відх., %
1	2	3	4	5	6	7
Середньооблікова чисельність, люд	0,00	100,00	0,00	100,00	0,00	100,00
Кількість туристичних путівок, одиниць	152,00	109,72	-1316,0	23,31	621,00	255,25
Продуктивність праці, путівок/люд.	12,67	109,72	-109,67	23,31	51,75	255,27

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати можна побачити на рисунку 2.6.

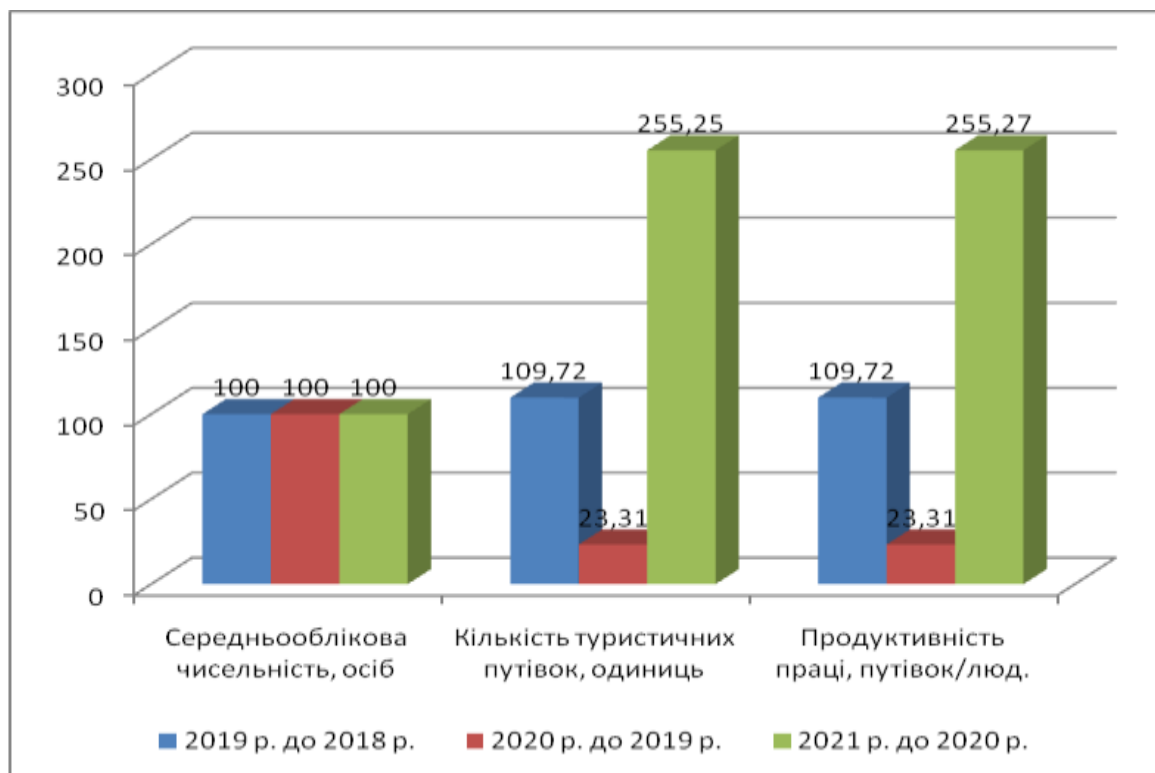


Рисунок 2.6 – Темп росту показників, що характеризують рівень продуктивності праці, %

Оскільки чисельність працівників підприємства залишається незмінною, то основним фактором, що впливає на зміни продуктивності праці є саме обсяги виконаних робіт, а саме кількість наданих путівок.

2.5 Аналіз основних виробничих фондів

Найважливішою складовою господарсько-виробничої діяльності підприємства є основні засоби. Основні виробничі фонди (ОВФ) – це та частина активів (господарських коштів підприємства), яка розрахована на використання їх підприємством на протязі тривало проміжку часу (більш ніж один рік) і поступово (по частинам) втрачає свою вартість у вигляді амортизаційних відрахувань [61, 62].

У типовій класифікації основні фонди групуються за характером участі у виробництві. За участю у процесі виробництва основні засоби діляться на

виробничі (ОВФ, які приймають участь в процесі виробництва (будівлі, спорудження, устаткування та інші)) та не виробничі (ОВФ, які задовольняють культурно-побутові потреби працюючих). За призначенням основні виробничі фонди діляться на: будови, спорудження, передатні пристрої, машини і устаткування, транспортні засоби, інші основні фонди. А за ступенем участі у процесі виробництва ОВФ бувають активні та пасивні.

До основних показників використання основних виробничих фондів відносять такі показники як: фондівіддача, фондоемкість та фондоозброєність.

Фондовіддача – це кількість продукції у розрахунку на грошову одиницю основних виробничих фондів. Ріст фондівіддачі є найважливішим напрямком ефективного використання основних виробничих фондів [61].

Фондоемкість – це показник, зворотній фондівіддачі. Обчислюється як відношення середньої вартості основних виробничих фондів до обсягу виробленої продукції.

Фондоозброєність є показником оснащеності основними виробничими фондами (розмір ОВФ у розрахунку на одного працівника чи робітника підприємства) [62].

Основні виробничі фонди в процесі експлуатації зношуються. Розрізняють два види зносу: фізичний та моральний.

Під фізичним зношенням розуміють поступове втрачання основними фондами своєї початкової споживчої вартості, яке відбувається не тільки в процесі їхнього функціонування, але і при їхній бездіяльності. Моральне зношення – це зменшення вартості машин і устаткування під впливом скорочення суспільно необхідних витрат на їх відтворення, зменшення їх вартості у результаті впровадження нових, більш прогресивних і ефективних ОВФ [62]. Виробничі фонди поділяють на фонди сфер матеріального і нематеріального виробництва (сфера послуг), сфер виробництва та обігу, на основні і оборотні фонди.

Свою діяльність туристичного оператора «Туристичний Лідер» виконує в чотирьох офісах, які орендуються. До основних фондів належать меблі офісів,

оргтехніка, які в останні роки залишаються майже не змінними. В 2020 році підприємство 75% робочого часу простояло, що пов'язано з карантинном.

Розрахунок показників ефективності використання основних фондів представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання виробничих фондів підприємства в 2021 році

Показник	Значення
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн	255,4
Чистий дохід, тис.грн	12944
Фондовіддача, тис.грн/тис.грн	50,7
Фондомісткість, тис.грн/тис.грн	0,02
Фондоозброєність тис.грн/люд	21,3

Зробивши відповідні розрахунки можна зробити висновок, що фондовіддача, економічний зміст якої полягає в наступному: скільки доходів припадає на одиницю використаних основних засобів, в даному випадку значення показника фондовіддачі є досить позитивним для підприємства і становить 50,7 од. Фондомісткість у 2019 році склала 0,02 од. Фондоозброєність склала 21,3 тис. грн./ос., що свідчить про достатній рівень оснащеності праці виробничими основними засобами.

2.6 Аналіз операційних витрат підприємства

В умовах ринкових відносин, що характеризуються своєю динамічністю, доводиться постійно ухвалювати неординарні рішення, зв'язані з урахуванням фінансового стану підприємства.

Собівартість продукції є найважливішим показником економічної ефективності її виробництва. У ній відбиваються всі сторони господарської

діяльності, акумулюються результати використання всіх виробничих ресурсів. Від її рівня залежать фінансові результати діяльності підприємства, темпи розширеного відтворення, фінансовий стан суб'єктів господарювання, конкурентоспроможності продукції [64, 65].

Ефективність системи управління витратами багато в чому залежить від організації їхнього аналізу, яка, у свою чергу, визначається такими факторами: формою і методами обліку витрат, які застосовуються на підприємстві; ступенем автоматизації обліково-аналітичного процесу на підприємстві; станом планування і нормування рівня операційних витрат; наявністю відповідних видів щоденної, щотижневої і щомісячної інформації внутрішньої звітності про операційні витрати, що дають змогу виявити відхилення, їхні причини і вчасно вживати коригувальних заходів для їх усунення; наявністю спеціалістів, які вміють грамотно аналізувати й управляти процесом формування витрат.

У таблицях 2.10, 2.11 та рисунку 2.7 наведено аналіз витрат на виробництво продукції за їх статтями.

Таблиця 2.10– Операційних витрат за елементами від основної діяльності, тис.грн

Найменування показників	Значення за роками			
	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	2
Матеріальні витрати	820	986	246,5	628,723
Фонд оплати праці	754	782	282,014	1060,355
Відрахування на соціальні заходи	203	241	82,63	327,65
Амортизація	45	71	71	71
Інші витрат	3831	3904	2502	3678
Усього витрат	5653	5984	3184,14	5765,728

В 2021 році порівняно до попереднього витрати на операційні витрати зросли на 2581,59 тис. грн або 81,08%, що обумовлено зростанням витрат за усіма їх елементами. Так, спостерігається наступне зростання витрат:

- фонд оплати праці – на 778,34 тис. грн;
- відрахування на соціальні заходи – на 245,02 тис. грн;

- матеріальні витрати – на 383,22 тис. грн або 155,06%;
- амортизація – залишаються незмінними;
- інші витрати – на 1176 тис. грн або 47,0%.

Таблиця 2.11– Динаміка операційних витрат за елементами від основної діяльності, тис. грн

Найменування показників	Порівняно до попереднього року					
	2019 до 2018		2020 до 2019		2021 до 2020	
	Абс. Відх., (+,-)	Відн. Відх., %	Абс. Відх., (+,-)	Відн. Відх., %	Абс. Відх., (+,-)	Відн. Відх., %
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні витрати	166	120,24	-739,5	25	382,22	255,06
Фонд оплати праці	28	103,71	-499,98	36,06	778,34	375,99
Відрахування на соціальні заходи	38	118,72	-158,37	34,28	245,02	396,53
Амортизація	26	157,78	0	100	0	100
Інші витрат	73	101,91	-1402	64,09	1176	147,00
Усього витрат	331	105,86	-2799,86	53,21	2581,59	181,08

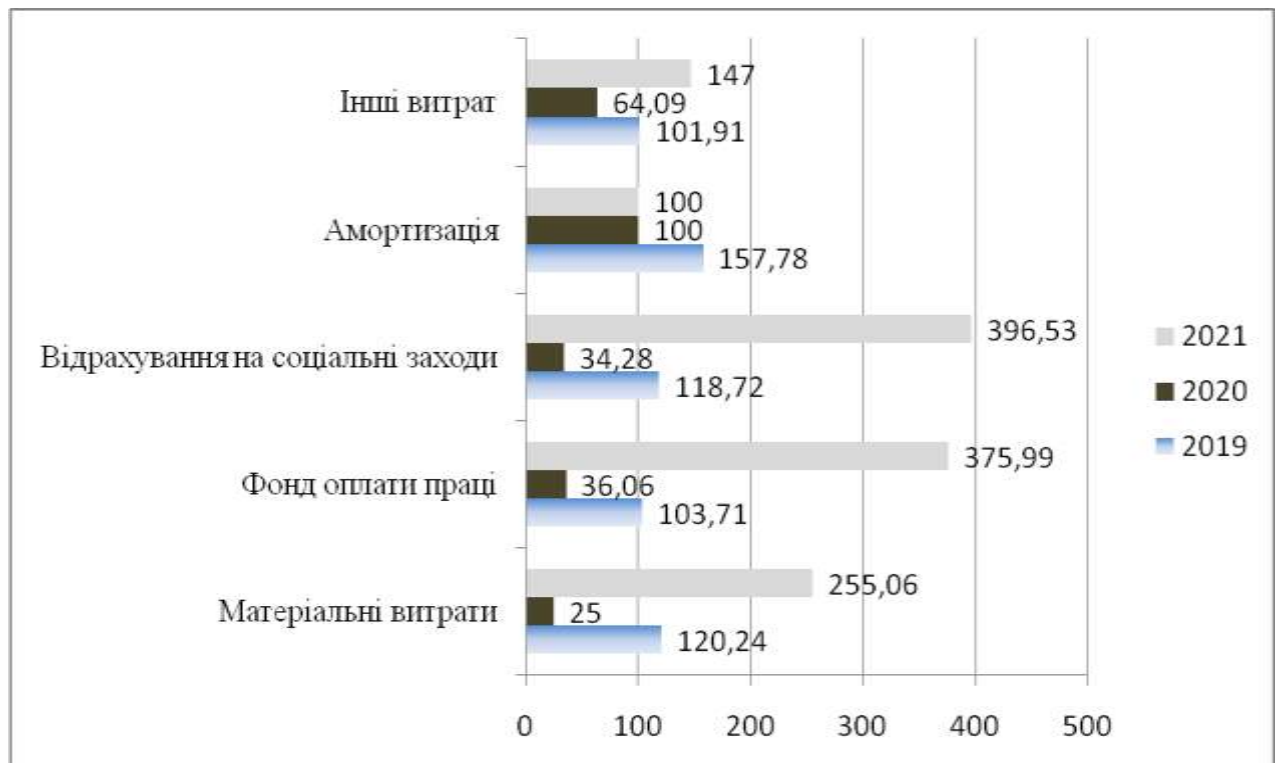


Рисунок 2.7 – Темп росту операційних витрат, %

Такі тенденції пов'язані із коливанням курсу гривні, нестабільністю гривні на валютному ринку, ростом інфляції.

У структурі витрат підприємства найменшу питому вагу займають витрати за статтею «Інші витрати», які в 2020 році скорочуються до 4,93%, а в 2021 зростають до 5,47% (таблиця 2.12, рисунок 2.8).

Таблиця 2.12 – Структура операційних витрат підприємства , %

Показники	Роки			
	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	
Матеріальні витрати	14,51	16,48	7,74	10,90
Фонд оплати праці	13,34	13,07	8,86	18,39
Відрахування на соціальні заходи	3,59	4,03	2,60	5,68
Амортизація	0,80	1,19	2,23	1,23
Інші витрат	67,77	65,24	78,58	63,79
Усього витрат	100,00	100,00	100,00	100

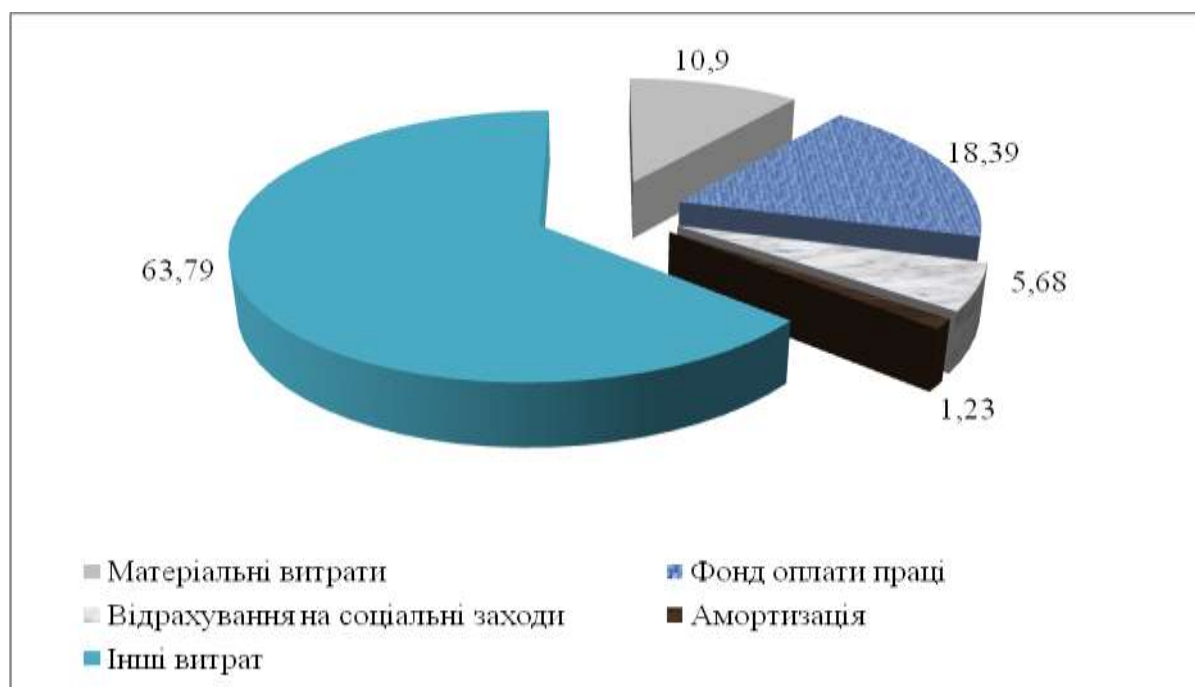


Рисунок 2.8 – Структура операційних витрат в 2021р., %

Структура операційних витрат у 2018-2021 рр. майже не змінилася: найбільша частка припадає на інші операційні витрати (63,79%), найменша – витрати на амортизацію (1,23).

2.7 Аналіз виробничо-фінансових результатів діяльності підприємства

Підготовку фінансової звітності на підприємстві здійснює головний бухгалтер на базі системи Парус. У таблицях 2.13, 2.14 приведена динаміка показників, які характеризують виробничо-фінансову діяльність туристичного підприємства «Туристичний Лідер» за 2018-2021 рр.

Таблиця 2.13 – Аналіз показників, що характеризують результати та витрати виробничо-фінансової діяльності, тис.грн

Найменування показників	Роки			
	2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	9204	12944	3029	7875
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	7370	10703	2525	5906
Валовий прибуток	1834	2241	504	1969
Інші операційні доходи	23	0	0	12
Адміністративні витрати	839	904	235	801
Витрати на збут	650	770	182	569
Інші операційні витрати	174	184	42	157
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	194	383	45	454
Податок на прибуток від звичайної діяльності (18%)	35	69	8	82
Чистий прибуток	159	314	37	372

Виторг від реалізації путівок змінюється хвилеподібно. До 2020 року спостерігається зростання доходу від реалізації продукції підприємства, а в 2020 році скорочується більше ніж на 75%. В 2021 році ситуація покращується і темп зростання даного показника склав майже 160%ю Також в 2021 році зростають собівартість реалізованих послуг, адміністративні, витрати на збут та інші

операційні витрати. Чистий прибуток від діяльності підприємства в 2021 році склав 372 тис. грн.

Таблиця 2.14 – Аналіз динаміки показників, що характеризують результати та витрати виробничо-фінансової діяльності, тис.грн

Найменування показників	Порівняно до попереднього року					
	2019 до 2018		2020 до 2019		2021 до 2020	
	Абс. Відх., (+,-)	Відн. Відх., %	Абс. Відх., (+,-)	Відн. Відх., %	Абс. Відх., (+,-)	Відн. Відх., %
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	3740	140,63	-9915	23,40	4846	259,99
Собівартість реалізованої продукції (послуг)	3333	145,22	-8178	23,59	3381	233,90
Валовий прибуток	407	122,19	-1737	22,49	1465	390,67
Інші операційні доходи	-23	0,00	0	-	12	-
Адміністративні витрати	65	107,75	-669	26,00	566	340,85
Витрати на збут	120	118,46	-588	23,64	387	312,64
Інші операційні витрати	10	105,75	-142	22,83	115	373,81
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	189	197,42	-338	11,75	409	1008,89
Податок на прибуток від звичайної діяльності (18%)	34	197,14	-61	11,59	74	1025,00
Чистий прибуток	155	197,48	-277	11,78	335	1005,41

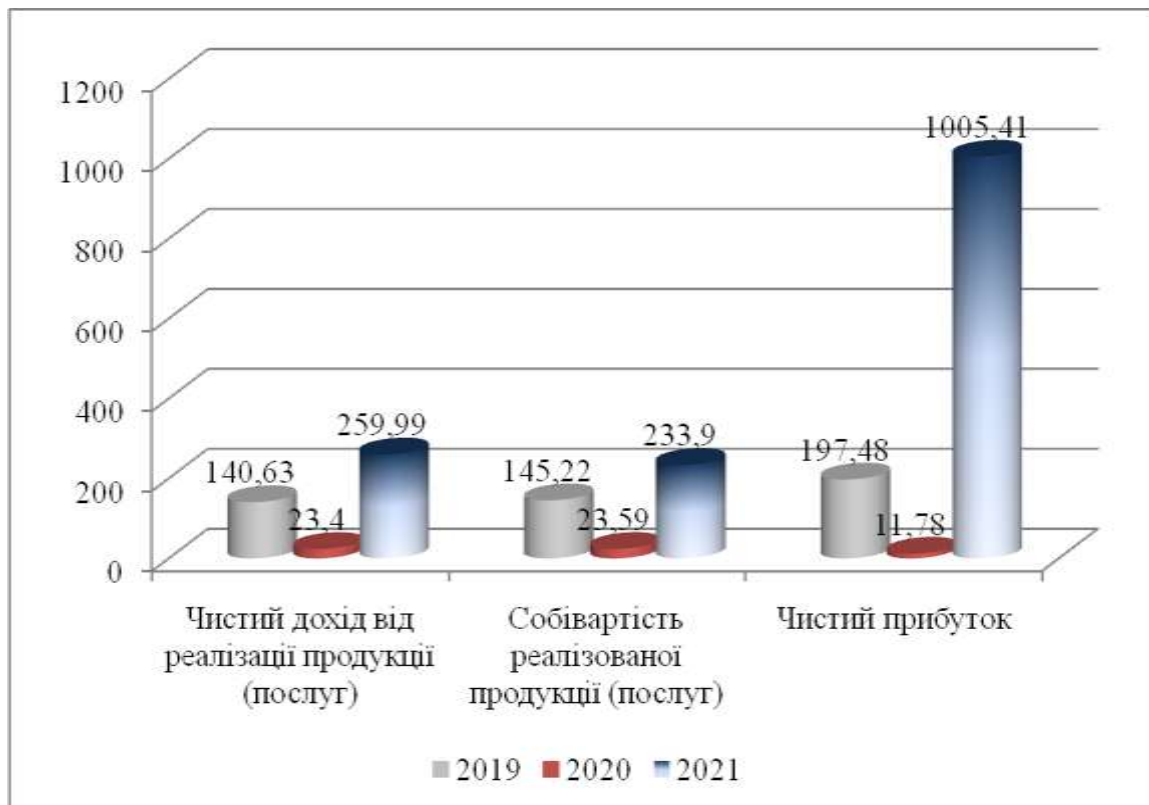


Рисунок 2.9 – Темп росту показників, що характеризують рівень прибутку %

За даними таблиці 2.13, 2.14 та рисунку 2.9 можна зробити наступний висновок. Валовий прибуток від реалізації всієї продукції на підприємстві в 2021 році виріс на 290,67%, що обумовлено перевищенням темпів росту обсягів реалізації продукції над темпами росту витрат на виробництво продукції.

Дослідження показників рентабельності підприємства «Туристичний Лідер» за період 2018-2021 рр. представлено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 - Показники рентабельності діяльності туристичного підприємства «Туристичний Лідер», %

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік
Рентабельність продажу	2,2	2,9	0,4	2,5
Рентабельність основних засобів	62,3	122,9	25,3	65,2
Рентабельність витрат	2,8	5,2	2,9	5,9
Рентабельність персоналу	13,3	26,2	5,2	25,3

За даними проведених розрахунків можна зробити висновок, що усі показники рентабельності зросли у 2021 році в порівнянні з 2020 роком. У 2021

році показник рентабельності основних засобів збільшився наполовину. Така тенденція зумовлена зменшенням рівня чистого прибутку підприємства.

Рентабельність витрат підприємства зросла за досліджуваний період до 5,9%. Щодо рентабельності персоналу, то даний показник у 2021 році в порівнянні з попереднім періодом збільшилась на 20,1%, що свідчить про зростання рівня продуктивності праці та правильно організовану працю.

Таким чином, головною умовою ефективного функціонування туристичного підприємства в умовах ринкового середовища – стійкість його економіки. Проаналізувавши показники фінансової стійкості туристичного підприємства «Туристичний Лідер», можна стверджувати, що підприємство є фінансово стійким, але ризик виникнення боргів залишається, оскільки в країні нестабільна економічна та політична ситуація. Звичайно наслідком цього є повільне збільшення чистого доходу, але завдяки злагодженим діям керівництва негативні показники вдалось знівелювати зменшенням витрат за період.

2.8 Оцінка бізнес-середовища підприємства «Туристичний лідер»

Середовище туристичного підприємства «Туристичний Лідер» - сукупність об'єктивних умов, за яких це підприємство провадить свою діяльність.

Зовнішнє середовище туристичного підприємства можна умовно поділити на дві складові: макро-та мікро середовище. Проведено аналіз впливу факторів макросередовища підприємства на діяльність «Туристичний Лідер» (таблиця 2.16).

Отже, всі визначені вище фактори мають значний вплив на підприємство. Найбільш негативний вплив на туристичне підприємство «Туристичний Лідер» мають економічні та політичні чинники, які можна нейтралізувати передовими ініціативами у сфері технологічних, соціально-культурних, екологічних чинників.

Таблиця 2.16 - Аналіз факторів макросередовища підприємства «Туристичний Лідер»

Фактори середовища	Характеристика факторів середовища	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шкалою
1	2	3
1. Міжнародні	Ця група факторів мусить постійно знаходитись у полі зору	+7
2. Політичні	Ця група факторів мусить постійно знаходитись у полі зору. Зміна місцевого та регіонального політичного керівництва і відповідно, протекціонізм бажаних їм комерційних структур.	-4
3. Економічна	Загальний стан економіки, тенденції її розвитку раз у раз змінюють економічне середовище господарювання. До цих факторів належать: рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців, платоспроможність контрагентів тощо. Останнім часом дуже великого значення набула глобалізація - політико-економічний фактор, який робить сильних суб'єктів ринку ще сильнішими, а слабких - ще слабшими та переводить конкурентну боротьбу на нові рівні.	-4
4. Демографічна	Ці фактори характеризують зміну структури населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо. Їх аналіз дає можливість зрозуміти, зокрема, чи достатній освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону для забезпечення позитивного сприйняття продукції чи послуг фірми (це важливо, зокрема, для Інтернет-проектів, деяких гуманітарних проектів тощо); як діяльність підприємства вплине на рівень зайнятості населення регіону	+3
5. Технологічні	Залежить від інноваційної політики світу, країни, підприємства	+7
6. Екологічна	Всебічне обґрунтування підприємницької стратегії також передбачає її відповідність критерію безпеки людини і навколишнього середовища. До основних факторів впливу на оточуюче середовище, що мають враховуватися і прогнозуватися у підприємницькій діяльності належать: обсяги викидів у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем	+3

Продовження таблиці 2.16

1	2	3
7. Правова	Зміна законодавства	+3
8. Соціально - культурні	Ці фактори формуються у рамках конкретного суспільства і відображають особливості основних поглядів, цінностей та норм поведінки людей, що впливають на прийняття ними управлінських рішень. До них відносять: ставлення людей до самих себе і до інших, ставлення до суспільних інститутів, природи, основних культурних цінностей тощо.	+5
	ЗАГАЛЬНИЙ ВПЛИВ	+20

Крім макрочинників значний вплив на туристичне підприємство «Туристичний Лідер» здійснюють прямі конкуренти. Проведемо бальну оцінку його позиції серед конкурентів, тобто підприємств, які надають аналогічні послуги на туристичному ринку відповідного району міста (табл.2.17).

Дані таблиці 2.17 показують, що туристичне підприємство «Туристичний Лідер» не є лідером серед конкурентів. Здійснивши оцінку за шкалою від 0 до 10 балів, визначимо що необхідно підвищувати імідж підприємства та якість рекламних засобів.

Таблиця 2.17 - Бальна оцінка позицій підприємства «Туристичний Лідер» серед прямих конкурентів

Показники	туристичний Лідер	ZABUGOR.COM.	Рондо
Місце розташування	10	9	9
Імідж підприємства	7	7	9
Рівень професіоналізму персоналу	9	9	10
Якість пропозиції	8	8	9
Додаткові послуги	9	7	9
Якість рекламних засобів	6	6	6
Цінова політика	8	7	9
Середній бал	8,1	7,6	8,7

Для оцінювання бізнес можливостей підприємства та дослідження розвитку туристичного підприємства «Туристичний Лідер» представимо SWOT-аналіз підприємства. У таблицях 2.18 і 2.19 представлено параметри, що визначають сильні і слабкі сторони підприємства, його можливості і загрози.

Таблиця 2.18 - Сильні та слабкі сторони туристичного підприємства «Туристичний Лідер»

Параметри внутрішнього середовища	
Сильні сторони	1. Конкурентні переваги. 2. Цінова політика відповідає середньозваженій по ринку. 3. Наявність необхідних фінансових ресурсів 4. Довгострокові договори з партнерами. 5. Інтерфейс сайту у мережі Інтернет. 6. Досвід роботи на ринку. 7. Вдале місце розташування офісів. 8. Розробка нових турів.
Слабкі сторони	1. Недостатня реклама в Інтернеті та соц.мережах. 2. Стратегія охоплення масового ринку. 3. Нечітко сформований імідж. 4. Відсутність диверсифікації. 5. Вплив чинника сезонності на попит.

Як бачимо, що сильних сторін у підприємства більше, ніж слабких. А отже, це свідчить про досить міцну та злагоджену організаційну структуру самого підприємства. Туристичне підприємство «Туристичний Лідер» має значний досвід і репутацію на масовому ринку, однак не входить до лідерів галузі, в той же час ефективне партнерство дає змогу реагувати на зміни попиту та впроваджувати нові тури.

Загрози діяльності підприємства сьогодні пов'язані із економічними, політичними та епідеміологічними станами в країнах світу, що визначає доходи потенційних туристів і їх мотивованість на нові подорожі. Кількість загроз постійно зростає, що змушує учасників ринку до оцінки і вивчення умов зовнішнього середовища.

Таким чином, необхідно зміцнювати свою позицію на ринку туристичних послуг, формувати короткострокові та довгострокові цілі із врахуванням змін попиту.

Таблиця 2.19 - Можливості та загрози туристичного підприємства «Туристичний Лідер»

Параметри зовнішнього середовища	
Можливості	Збільшення обсягу продажу турів. Обслуговування додаткових груп споживачів. Вихід на нові сегменти ринку. Розробка та просування нових турів. Посилення іміджу на регіональному ринку. Збільшення темпів зростання ринку туристичних послуг. Ослаблення позицій конкурентів.
Загрози	Зменшення доходів населення. Несприятлива епідеміологічна ситуація. Несприятлива економічна ситуація. Несприятлива політична ситуація. Підсилення конкуренції на ринку.

Узагальнемо дані таблиць 2.18 і 2.19 та визначимо дії необхідні для виживання і стабільної господарської діяльності туристичного підприємства «Туристичний Лідер» на ринку – табл. 2.20. По вертикалі внесемо фактори внутрішнього середовища, по горизонталі – зовнішнього середовища, та на перетині квадратів сформуємо базові завдання.

Потенціал бізнесу туристичного підприємства «Туристичний Лідер» необхідно розглядати як оцінку можливостей продукувати дохід та прибуток, інструмент виміру та оцінювання результативності, яка досягається у зовнішньому середовищі завдяки потенціалу внутрішнього середовища та ефективності діяльності, що досягається через раціональність діяльності у внутрішньому середовищі. Відповідно, бізнес-потенціал туристичного підприємства постає як можливість перетворення і раціоналізації досвіду взаємодії суб'єктів даного підприємства.

Таблиця 2.20 - SWOT-аналіз туристичного підприємства «Туристичний Лідер»

Внутрішнє середовище Зовнішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Конкурентні переваги. 2. Цінова політика відповідає середньозваженій по ринку. 3. Наявність необхідних фінансових ресурсів 4. Довгострокові договори з партнерами. 5. Інтерфейс сайту у мережі Інтернет. 6. Досвід роботи на ринку. 7. Вдале місце розташування офісів. 8. Розробка нових турів.	1. Недостатня реклама в Інтернеті та соц.мережах. 2. Стратегія охоплення масового ринку. 3. Нечітко сформований імідж. 4. Відсутність диверсифікації. 5. Вплив чинника сезонності на попит.
	Можливості - сильні сторони	Загрози - сильні сторони
Можливості 1. Збільшення обсягу продажу турів. 2. Обслуговування додаткових груп споживачів. 3. Вихід на нові сегменти ринку. 4. Розробка та просування нових турів. 5. Посилення іміджу на регіональному ринку. 6. Збільшення темпів зростання ринку туристичних послуг. 7. Ослаблення позицій конкурентів.	Розвиток персоналу підприємства дозволить зберігати конкурентні позиції та збільшувати ефективність ведення діяльності, наявність фінансових ресурсів дозволить розширити діяльність та розробити нові туристичні продукти, обізнаність про стан ринку дозволить обрати правильну стратегію ведення бізнесу по відношенню до основних конкурентів у галузі, гнучка цінова політика дозволить залучати нові групи споживачів до співпраці.	Закріплення позицій на ринку забезпечить стабільність діяльності в умовах несприятливих економічних умов в країні, постійне удосконалення діяльності допоможе залишатись туристичній фірмі конкурентоспроможною на ринку туристичних послуг, напрацювання бази постійних клієнтів сприятиме стабільності діяльності, постійний моніторинг ринку та потреб споживачів допоможе зберегти позиції на ринку в умовах змінного попиту.
Загрози 1. Зменшення доходів населення. 2. Несприятлива епідеміологічна ситуація. 3. Несприятлива економічна ситуація. 4. Несприятлива політична ситуація. 5. Підсилення конкуренції на ринку.	Рекламування послуг компанії за допомогою різних засобів сприятиме обізнаності споживачів про дане підприємство, формування чіткої стратегії дозволить спрямовувати роботу на ефективне досягнення поставлених цілей, розробка туристичних продуктів з урахуванням сезонності дозволить підприємству отримувати стабільний дохід протягом усього року, диверсифікація діяльності сприятиме унікальності підприємства на ринку туристичних послуг, що дозволить підвищити конкурентні позиції.	Зменшення плинності кадрів допоможе збереженню на підприємстві кваліфікованих працівників та, відповідно, підвищення ефективності діяльності, покращення іміджу шляхом надання послуг високої якості сприятиме напрацюванню постійної бази споживачів, підлаштування під зміни зовнішнього середовища сприятиме веденню ефективної діяльності та отримання стабільного прибутку в умовах невизначеності.

Проаналізувавши систему інновацій на туристичному підприємстві «Туристичний Лідер» можна стверджувати, що підприємство обрало захисну інноваційну стратегію. Захисна стратегія на підприємстві передбачає покращення інноваційного розвитку, впровадження інноваційних проектів та розробок не для лідируючого місця на туристичному ринку України, а для утримання стабільної позиції позаду лідерів. Звичайно, що така стратегія неможлива як звичайна імітація, а тому потребує істотних поліпшуючих інновацій, які формують нові туристичні продукти, з новими споживчими властивостями відносно базової інновації.

За типом інноваційної поведінки туристичне підприємство «Туристичний Лідер» є експлерентом. Тобто таким підприємством, що постійно розробляє радикальні нововведення. Інноваційний потенціал підприємства включає в основному інтелектуальні ресурси, за допомогою яких розробляються інноваційні продукти. Стан фінансового та матеріально-технічного забезпечення знаходиться на нижчому рівні, його недостатньо для масштабного поширення та просування своїх інноваційних продуктів. «Туристичний Лідер» - підприємство-новатор, що здійснює початкові етапи інноваційного процесу. Підприємство потребує фінансової підтримки, в цьому випадку у підприємства є можливість перетворитись у віолента – лідера ринку з потужним інноваційним потенціалом та ефективною інноваційною діяльністю.

Висновок до розділу 2

Туристичне підприємство «Туристичний Лідер» було створене 2005 року у місті Києві у формі товариства з обмеженою відповідальністю. За період своєї діяльності було продано понад 20 тисяч турів та обслуговано понад 50 тисяч туристів.

«Туристичний Лідер» одна з перших компаній, яка освоїла екстремальний вид туризму, на прикладі турів до Чорнобиля. Набутий за роки праці досвід,

бажання удосконалюватися і розвиватися стали вирішальними чинниками участі компанії у подальшому освоєнні популярних туристичних напрямів. У середині 2010-х років підприємство зосередилося на корпоративному сегменті, надаючи свої послуги великим вітчизняним і закордонним компаніям фармакологічного та аграрного секторів. За даними звітності туристичного підприємства «Туристичний Лідер» у 2018-2021 рр. було обслуговано 3680 осіб, в тому числі у 2018 році – 1564 осіб, у 2019 році – 1716 осіб, у 2020 році – 400 осіб, у 2021 році – 1021 осіб. Основними країнами відправлення були Туреччина, Єгипет, Італія, Кіпр, Таїланд, ОАЕ, Іспанія та ін

Структура управління туристичного підприємства «Туристичний Лідер» є лінійно-функціональною. Вона забезпечує такий розподіл праці, при якому керівники лінійних ланок ухвалюють рішення і управляють, а функціональні керівники – консультують, інформують, планують і координують діяльність підприємства.

Проаналізувавши показники фінансової стійкості туристичного підприємства «Туристичний Лідер», можна стверджувати, що підприємство є фінансово стійким, але ризик виникнення боргів залишається, оскільки в країні нестабільна економічна та політична ситуація. Звичайно наслідком цього є повільне збільшення чистого доходу, але завдяки злагодженим діям керівництва негативні показники вдалось знівелювати зменшенням витрат за період.

Впровадження інновацій в діяльність туристичного підприємства «Туристичний Лідер» можливо тільки при наявності достатніх інвестиційних ресурсів, тобто інвестиційного потенціалу. При цьому спонукальним мотивом для інвесторів є достатня інвестиційна привабливість туристичного підприємства. Ще однією перепоною стала недостатня інноваційна обізнаність персоналу, що негативно позначається на реалізації інноваційних проектів. Але наявні і позитивні тенденції щодо інноваційного розвитку туристичного підприємства «Туристичний Лідер» - матеріально-технічна база на високому рівні, персонал, який безпосередньо задіяний у створенні та формуванні інноваційних проектів є висококваліфікований та досвідченим, керівництво акцентує увагу на інтелектуальному потенціалі підприємства.

3. Удосконалення стратегії розвитку підприємства «Туристичний лідер»

3.1. Освітні тури - новий стратегічний напрям діяльності підприємства «Туристичний лідер»

В рамках розроблення стратегії розвитку підприємства «Туристичний лідер» є розширення асортименту шляхом впровадження турів для дітей освітнього характеру. Сполучення мовної підготовки з відпочинком і туризмом. Такі тури організуються в основному в країни, де національними мовами є розповсюджені у світі мови в якості найбільш уживаних - в Англію, США, Францію, Іспанію, Німеччину, Італію, Португалію.

В сучасних умовах з метою розширення асортименту туристичних послуг на підприємстві «Туристичний лідер» пропонуємо впровадити новий туристичний напрямок – «освітній тур в Україні». У зв'язку з всесвітнім карантинном, військовими діями в Україні прибуток від діяльності підприємства є незначним, що потребує розробки нових шляхів отримання доходу. Крім того серед дітей, підлітків та молоді, які виїжджали за кордон та подорожували в межах України не було такого мотиву як освіта, це був в основному відпочинок. Для дітей, які не мають можливості виїзду закордон, або повернулись до України «освітні тури» дозволять вивчити нову мову та відпочивати в живописних частинах України.

Впровадження освітнього дитячого туризму обумовлює необхідність здійснення певних організаційних заходів, які зазначено в таблиці 3.1.

Для визначення майбутнього попиту за напрямком «освітній дитячий туризм», який пропонується розробити підприємству «Туристичний лідер», було проведено дослідження серед можливих споживачів.

Формування стратегії впровадження нового виду послуг передбачає дослідження по таким питанням: актуальність та доцільність розвитку нового виду туризму; наявність платоспроможного попиту та його структура.

Таблиця 3.1 - Заходи щодо впровадження освітніх турів у діяльність підприємства «Туристичний лідер»

№	Заходи
1.	Формування повноцінної інформаційної інфраструктури (Інтернет, ЗМІ, спеціалізовані друковані видання, виставки і ярмарки, зустрічі зі школярами, батьками, студентами присвячені освіти за кордоном)
2.	Підготовка менеджера професійно розрахувати й запропонувати освітню програму/тур
3.	Проведення туристичним підприємством молодіжних освітніх виставок у містах України.
4.	Створення Інтернет – порталу, сайту дитячого молодіжного освітнього туризму, зреєстрацією на ньому всіх туристичних підприємств України, які займаються продажем освітніх турів.

Проведені маркетингові дослідження свідчать, що серед дітей, які залишились або повернулись в Україні після початку війни, протягом канікул батьки їх залишають в дома, іноді відправляють на бази відпочинку в більш безпечні регіони. Фактором, що змушує залишати дітей вдома є відсутність грошей і ця категорія опитаних не може відноситися до потенційних клієнтів. Туристичну фірму цікавлять ті клієнти, які здатні сплатити за тур не менше 10000 грн. На рисунку 3.1 наведено розподіл респондентів, які готові сплатити за відпочинок дитини від 3000 грн за метою подорожі.

З рисунка 3.1 видно, що є певний інтерес до інтелектуального розвитку дітей протягом канікул, разом з можливістю спілкування з однолітками та оздоровленням. Поєднання цих цілей досягається підчас відпочинку у дитячому таборі, проте з рисунка 3.2 видно, що 68% охочих віддати дітей до таборів стримує ціна.

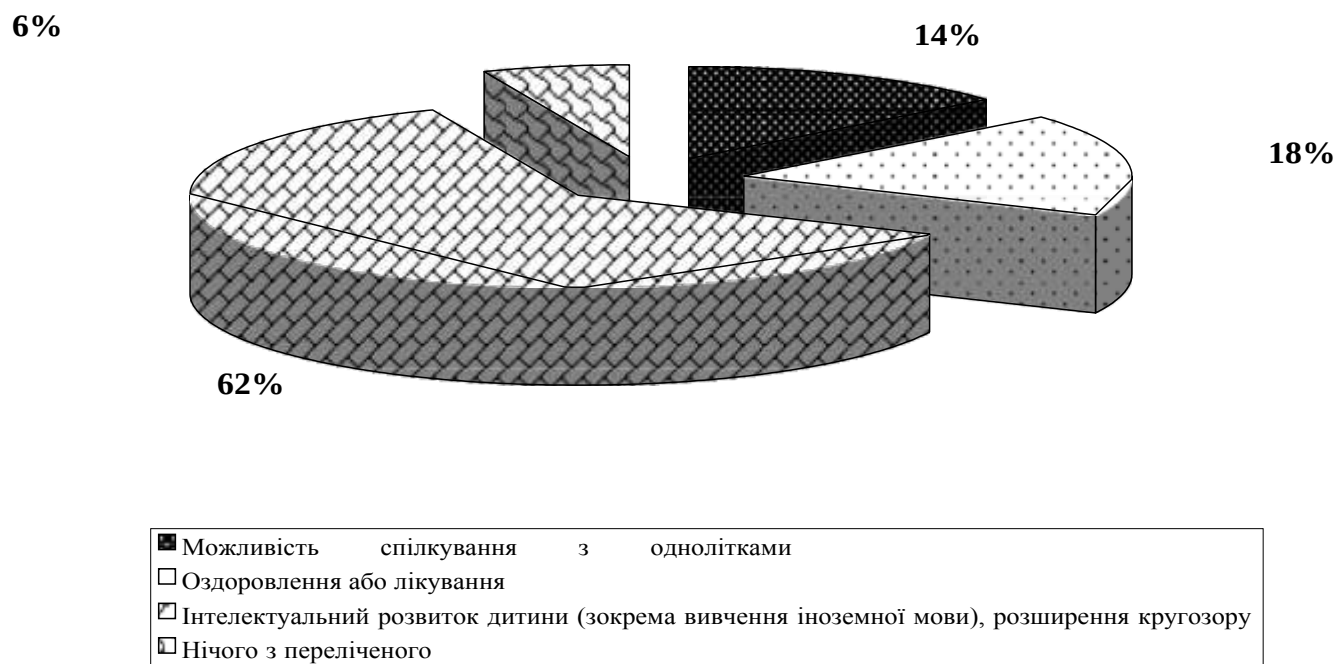


Рисунок 3.1 - Розподіл респондентів, які готові сплатити за відпочинок дитини від 3000 грн за метою подорожі

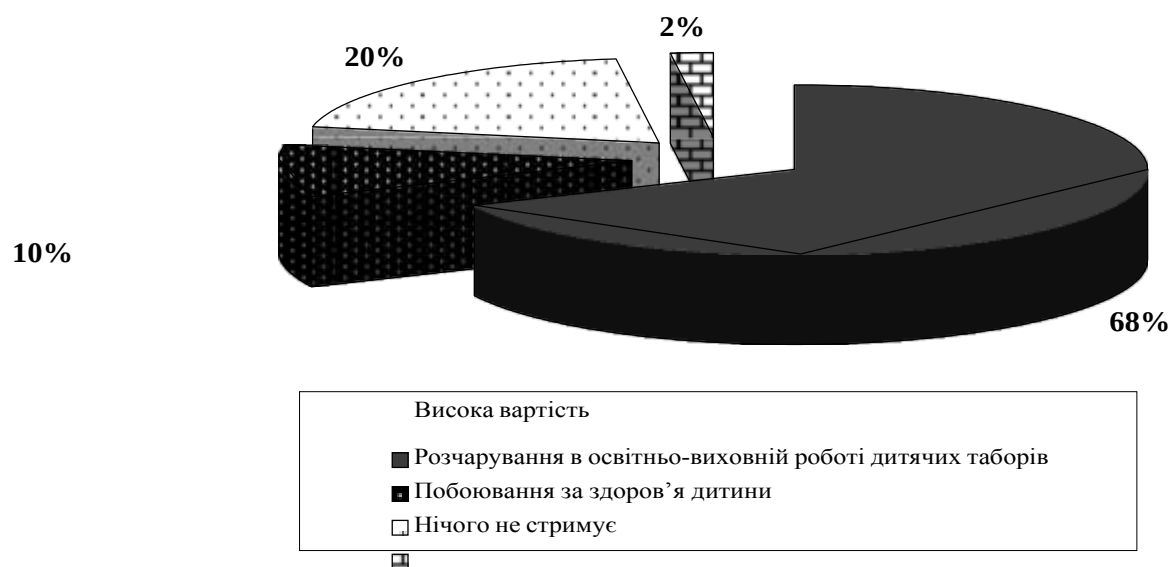


Рисунок 3.2 - Розподіл респондентів, яких від відправлення дитини до дитячого табору стримує висока вартість за метою подорожі

Відповідно до маркетингових досліджень профіль потенційних покупців освітнього туру за рівнем доходу та вимогами до відпочинку дітей, наведений на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 - Профіль потенційних покупців освітнього туру за рівнем доходу та вимогами до відпочинку дітей

Для туристичного підприємства «Туристичний лідер» є перспективним впровадження освітнього туру в літній дитячий табір в межах України, тому що як показав аналіз вартості популярних освітніх програм за кордон, вони є дорогими. Багато батьків віддають перевагу саме корисному відпочинку для своїх дітей у період шкільних канікул, тобто щоб дитина не тільки добре відпочила, але й одержала корисні знання, наприклад, удосконалила знання іноземної мови.

Враховуючи результати проведених маркетингових досліджень пропонуємо «туристичному лідеру» впровадити новий вид турів – освітній тур «Англійський+». Він передбачає вивчення англійської мови дітьми з 7 до 14 років протягом семи днів у Карпатах, де створенні сприятливі умови не тільки для навчання, а також для оздоровлення дітей.

Основні відмінності від інших таборів:

- пропонована освітня програма – це аналог британських мовних таборів, що фундаментально відрізняється від звичних дитячих таборів;
- демократичність, європейський принцип організації, спеціальна програма й розроблені методики, індивідуальний підхід до дітей.

Основне завдання мовного табору – вивчення іноземної мови. Тому дуже важливо, щоб з дітьми займалися професійні педагоги – у яких є сертифіковані методики викладання, спеціальна акредитація. Це гарантія якісного вивчення іноземної мови. До кожної дитини потрібний професійний підхід, і впоратися із цим може тільки педагог, а не просто волонтер-носіє мови.

Мовна програма та уроки:

Етап 1. Визначення рівня. При заїзді в табір викладачі проводять тестування й співбесіди для визначення рівня володіння англійською мовою. Після цього всі діти не залежно від віку розподіляються на дві групи залежно від рівня знань.

Етап 2. Вивчення мови. Інтерактивна методика. Мінімальний курс розрахований на один тиждень й становить 15 уроків по 1 годині. Кожен курс не буде повторювати попередній, що буде стимулювати батьків відправляти у табір на декілька курсів.

Вчителі викладають мову по спеціальній інтерактивній методиці.

Інтерактивна - *inter* (взаємний), *act* (діяти). Процес навчання здійснюється в умовах постійної, активної взаємодії всіх учнів. Викладач і учень є рівноправними суб'єктами навчання. Використання інтерактивної моделі навчання передбачають моделювання життєвих ситуацій, використання рольових ігор, спільне рішення проблем. Виключається домінування якого-небудь учасника навчального процесу або якої-небудь ідеї.

Технології інтерактивного навчання: робота в парах, ротаційні (змінні) трійки, карусель, робота в малих групах, «акваріум», незакінчена пропозиція, мозковий штурм, броунівський рух, «дерево рішень», суд від свого імені, цивільні слухання, рольова (ділова) гра, метод – прес, займи позицію, дискусія й дебати.

Найбільш дітям подобаються – «карусель», «акваріум», «брауновський рух», «дерево рішень». Технологія «Карусель» – утворюється два кільця: внутрішнє й зовнішнє. Внутрішнє кільце - це постійні учні, а зовнішнє кільце - «змінні» учні, які через кожні 30 секунд міняються. Таким чином, діти встигають проговорити за кілька хвилин трохи тим і постаратися переконати у своїй правоті співрозмовника.

Суть інтерактивного навчання полягає в тому, що всі учні залучені в навчальний процес, акцент робиться на розмовну мову й діалоги.

Викладацький склад - це висококваліфіковані фахівці, які мають дипломи й сертифікати, що дають право викладати англійську мову. Висока кваліфікація, досвід роботи, новітні методики викладання - запорука успішного навчання.

Вимоги до викладача:

- досвід роботи від 5 років;
- вища освіта;
- від 25 до 55 років;
- досвід роботи з дітьми;
- володіння сучасними навчальними технологіями;
- власні оригінальні методики навчання;
- відповідальність, комунікабельність та стресостійкість.

3.2 Розрахунок основних показників від функціонування освітнього туру «Англійський+»

Освітній тур «Англійський+» передбачає поєднання підвищення рівня обізнаності в англійській мові дітей від 7 до 14 років з відпочинком в живописних місцях Карпат. Перш ніж обрати табір, який буде прийнятним для пропонованого освітнього туру були проаналізовані оптимальні за ціною політикою табори, наведені у таблиці 3.2.

Серед наведених таборів дитячий оздоровчий табір «Дитячий табір Петрос Fest» є оптимальним варіантом, оскільки відповідає умовам сформованого туру за ціною, умовами проживання та іншими послугами.

Територія табору - 3,5 га - зелена, гарна й доглянута. На території розташовується житловий, адміністративний і навчальний корпус, спорткомплекс зі спортзалом і відкритими площадками для футболу й волейболу, критий басейн,

альтанки, танцювальний зал із професійною сценою, річка, літній майданчик та медпункт.

Таблиця 3.2- Порівняльна характеристика дитячих оздоровчих таборів в Карпатах [67]

Табір	Дитячий табір Фрістайл	Дитячий табір Терем	Дитячий табір Озерний, АРТЕК-Буковель	Дитячий табір Петрос Fest
Кількість днів	6	14	9	6
Умови розміщення	1-поверхові, кімнати – на 6-8 чоловік	3 поверхові корпуси та 2 – поверхові корпуси, кімнати на 6 чоловік	2 – поверхові корпуси. Кімнати – на 4-5 чоловік	2 – поверхові корпуси та 1-поверхові корпуси. Кімнати – на 4-5 чоловік
Умови харчування	5 разове	5 разове, їдальня – 540 місць	5 разове, їдальня має 360 місць	5 разове, їдальня має 350 місць
Вартість	6200	9900	6640	6640
Сервіс	Басейн, спортивні майданчики, бібліотека, стадіон, тенісний зал, танцювальний майданчик, відеозал	Басейн, кінотеатр, караоке,	2 басейна, стадіон, ігрові майданчики та лежачки	Дитячий майданчик, басейн, стадіон, волейбольна та баскетбольна майданчики, гуртки декоративно-прикладного мистецтва

Проживання в 4-поверховому комфортабельному житловому корпусі з величезними фойє, куточками відпочинку з м'якими меблями й телевізорами, зимовими садом, басейном з морською водою. Проживання в 4-5-ти місних просторих кімнатах. Меблювання кожної кімнати складається з ліжок, тумбочок, шафи, стола, стільців. Санвузол і душ на поверсі. Холодна й гаряча вода – цілодобово. На кожному поверсі розташовується 7 дитячих кімнат, кімната

вожатих. 5-ти разове харчування.

Різноманітна спортивна й розважальна програма, що підготували британські інструктори й аніматори, буде цікава для всіх і кожен прийме у ній активну участь (таблиці 3.3).

Таблиця 3.3 - Спортивна та розважальна програми в турі «Англійський+»

Creative	Drama	Fashion & Style	Dance	Athletic
arts & crafts	acting	hair style	hip-hop	beach & swimming
drawing	musical theatre	makeup	street funk	football
painting	voice	nail design	modern / jazz	basketball
batiking	movement	individual style		volleyball
origami	improvisation			cricket
hand-made accessories	character development			badminton

У таблиці 3.4 наведено дати заїздів освітнього туру «Англійський +». Цей графік складено виходячи з тривалості шкільних канікул.

Таблиця 3.4 - Дати заїздів освітнього туру «Англійський +»

Назва заїзду	Дата заїзду
«I want to break free»	15.06-22.06
«Yellow submarine»	23.06-30.06
«We will rock you»	01.07-08.07
«It's my life»	09.07-16.07
«Summer nights»	17.07-24.07
«Show must go on»	25.07-02.08
«I want to break free»	03.08-10.08
«Yellow submarine»	11.08-18.08

Найбільшого результату підприємство зможе досягти від туру за умови донесення інформації про нього найбільшій кількості потенційних клієнтів, для чого розроблено рекламну кампанію. Результати анкетування довели, що найбільш ефективним видами реклами для обраної категорії споживачів будуть радіомовлення та реклама в Інтернеті.

Коли користувачі здійснюватимуть пошук у Google за одним із ключових слів ТП «Туристичний лідер», об'ява ТП «Туристичний лідер» зможе відображатися поруч із результатами пошуку. Привертатиметься увага аудиторії, яка буде зацікавлена в тому, що пропонуватиме ТП «Туристичний лідер».

Користувачі зможуть просто натискати об'яву, щоб здійснити покупку чи дізнатись більше про туристичне підприємство «Туристичний лідер». Щоб розпочати роботу, не потрібно навіть буде мати власну веб-сторінку – Google допоможе ТП «Туристичний лідер» створити її безкоштовно.

Розміщувати рекламу також слід для користувачів, які здійснюють пошук у Google. Навіть якщо інформація про компанію «Туристичний лідер» вже відображається в результатах пошуку Google, AdWords допоможе визначити орієнтування на нову аудиторію в Google та рекламній мережі.

Об'яви підприємства «Туристичний лідер» та налаштовувати бюджет можливо буде редагувати доки бажаних результатів не буде досягнуто.

Програма AdWords не передбачає мінімального рівня витрат або зобов'язань щодо термінів. А завдяки опції "ціна за клік" ТП «Туристичний лідер» платитиме лише в тому випадку, якщо люди натискатимуть об'яви ТП «Туристичний лідер». Це значить, що кожна гривня бюджету буде працювати на це підприємство.

Мінімальний рівень витрат не встановлено. ТП «Туристичний лідер» самостійно зможуть визначати вартість реклами. Наприклад, можна буде встановити щоденний бюджет у розмірі 50 гривень та максимальну ціну в розмірі 1 гривні за кожен клік об'яви.

Дані про трафік за ключовим словом та оцінка витрат дадуть змогу приймати обґрунтовані рішення щодо вибору ключових слів і збільшення бюджету. ТП «Туристичний лідер» сплачуватиме лише за кліки об'яви, а не за її

відображення. Варіанти оплати відрізняються залежно від країни та валюти, що наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 - Плата за активацію акаунту та методи оплати ТП «Туристичний лідер»

Валюта:	Українська гривня (UAH)
Країна:	Україна
Плата за активацію:	250,00
Мінімальна ціна за клік (CPC):	0,05
Мінімальна ціна за тисячу показів (CPM):	1,25
Форма платежу:	Післяплата (автоматичні платежі): MasterCard, Visa, і дебітні картки з логотипами MasterCard і Visa Передплата (платежі, здійснювані вручну): MasterCard, Visa, і дебітні картки з логотипами MasterCard і Visa
Мінімальний платіж: (використовується лише для передоплати)	500,00

ТП «Туристичний лідер» рекомендується налаштувати об'яви так, щоб вони відображалися лише для користувачів, які здійснюють пошук у певному регіоні. Можна легко орієнтувати інформацію на потенційних клієнтів у режимі онлайн, які перебувають, скажімо, у радіусі 25 кілометрів від офісу ТП «Туристичний лідер».

При розробці фінансового плану розраховуються наступні види витрат:

- а) прямі витрати;
- б) накладні витрати;
- в) комерційні витрати.

У вартість включено освітнього туру необхідно включити:

- проживання в 4-5-и місцевих просторах кімнатах, зручності в блоці; 5-ти разове харчування;
- уроки англійської мови (30 годин);

програма спортивних і розважальних заходів;
 заняття в майстер-класах по інтересу з українськими інструкторами;
 2 екскурсії по визначних пам'ятках Івано-Франківської області;
 медична страховка – ІНГО Страх – 21 грн.

Планований період (t): 8 разів на рік. Тривалість подорожі – 7 днів і 6 ночей.

Інвестиційні витрати на формування нового освітнього туру включатимуть витрати на проведення маркетингових заходів та отримання дозволів, укладання угоди з дитячим табором про впровадження даного виду відпочинку та складатиме 158 тис.грн.

Транспорт – до м. Івано-Франківськ потягом, далі групу зустрічатиме мікроавтобус від табору. Вартість переміщення Київ - Івано-Франківськ та назад 980, 00 грн..

У вартість туру входить постійні і змінні витрати, які складаються із розміщення та годування в таборі, полуг викладачів та транспорту, а також страхування у страхової компанії АСК «PZU Україна» (200 грн).

Таблиця 3.6 - Змінні витрати ($B_{зм}$) на 1 освітній тур на 1 особу “Англійська+”

Найменування послуги	грн.
Проживання, харчування	6400
Витрати на викладача	683,33
Транспорт (в обидві сторони)	980,00
Страхування	200
Всього	8263,33

Отже, проаналізувавши всі види витрат, можна розрахувати повну собівартість туру “Англійська+” на одну особу. Кількість місць у заїзді дорівнює 24. Загальна кількість заїздів становить 8. Річна собівартість наданих турів складатиме 1586,55936 тис. грн.

Профільний вид діяльності туристичного підприємства ТП «Туристичний лідер» повинен покривати постійні витрати (табл. 3.7) на суму 935,9 тис.грн.

Таблиця 3.7 – Річні постійні витрати по освітньому турі

Найменування послуги	Значення, грн.
Витрати на рекламу та маркетингові заходи	12000
Адміністративні витрати 5% від змінних витрат	79327,96
Всього	91327,96

Тепер розрахуємо прибуток від даного туристичного продукту. Індекс прибутковості та комісія турагентів складатиме 10 відсотки. Результати роботи підприємства ТП «Туристичний лідер» за туром “ Англійська+” представлено табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Економічна характеристика освітнього туру «Англійська+»

Найменування показника	Значення показника, грн
1. Ціна туру: у тому числі на одного туриста	9583,33
- вартість послуг дитячого оздоровчого табору	6400
- заробітна плата викладача-керівника	683,33
- витрати на транспортне обслуговування	980,00
- страхування	200,00
- адміністративні витрати	431,17
- витрати на маркетинг	62,5
- прибуток та комісія для турагентів	826,33
2. Кількість запланованих к реалізації турів	192
3. Дохід від реалізації турів у перший рік	1839999,36

Річний розмір доходу від реалізації послуг освітнього туру «Англійська+» складатиме 1839,9936 тис. грн..

Для більш ретельного аналізу майбутніх фінансових результатів побудуємо графік точки беззбитковості.

Для побудови графіка використаємо дані таблиці 3.9.

Таблиця 3.8– Дані для побудови графіку точки беззбитковості

Найменування показників	Значення	
Кількість наданих турів	0	192
Постійні витрати, тис.грн	91,32796	91,32796
Змінні витрати, тис.грн	0	1586,55936
Витрати загальні, тис.грн	91,32796	1677,88732
Виручка від реалізації, тис.грн	0	1839,99936

Критичний обсяг виробництва розраховується як [41]:

$$q_{кр_i} = \frac{C_{пост_i}}{МД_i} \cdot V_i, \quad (3.1)$$

де $C_{пост}$ - постійні витрати, грн;

V_i - річний обсяг продаж напоїв та упакованих продуктів, порцій;

МД- маржинальний доход, грн.

$$МД = B - C_{зм} = C_{пост} + П, \quad (3.2, 3.3)$$

де В – виторг від реалізації продукції, грн.;

$C_{зм}$ – змінні витрати, грн.;

$C_{пост}$ - постійні витрати, грн;

$П$ – прибуток від реалізації продукції, грн.

Він показує, скільки одиниць продукції і-го виду треба виготовити і реалізувати для покриття поточних витрат без отримання прибутку.

Критична виручка визначається за такою формулою:

$$B_i^{кр} = \frac{C_{пост_i}}{МД_i} \cdot B_i^ф, \quad (3.4)$$

де B_i^{ϕ} - фактичний ви́торг від реалізації продукції, грн.

$$q_{кр} = \frac{9132796}{1839,99936 - 1586,55936} \cdot 192 = 69 \text{ путівок};$$

$$B^{кр} = \frac{9132796}{1839,99936 - 1586,55936} \cdot 1839,99936 = 663,04998 \text{ тис.грн.}$$

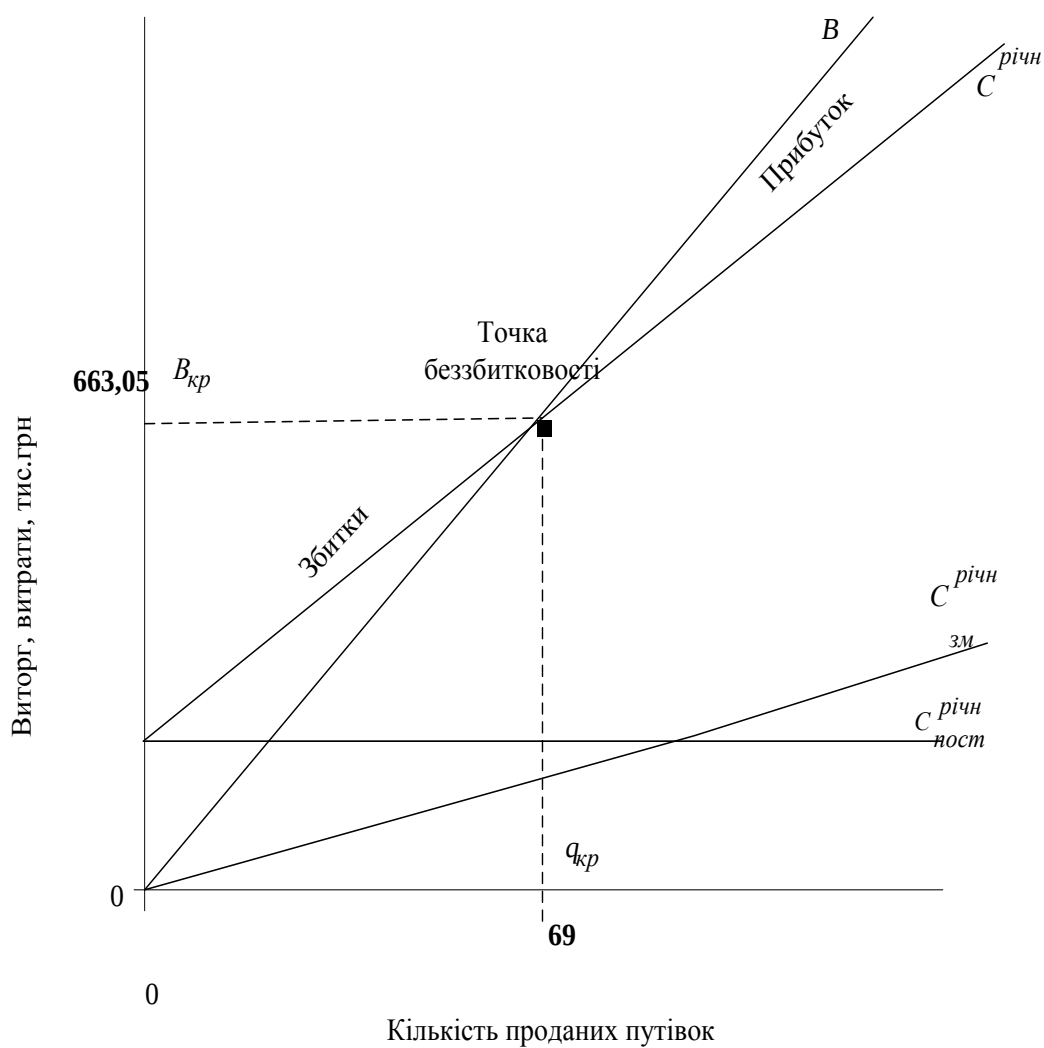


Рисунок 3.4– Графік беззбитковості

Як видно з графіку (рисунок 3.4) та розрахунків, для покриття всіх витрат на їх виготовлення і реалізацію за рік потрібно продати 69 путівок, що складає 35,94% від планового обсягу продажу путівок освітнього туру «Англійська+».

3.3 Розрахунок ефективності проекту

Розрахунки фінансових результатів впровадження освітнього туру наведені в таблиці (3.10). Податок на прибуток складає 18%.

Для розрахунку основні показника ефективності інвестиційного проекту (чиста теперішня вартість, індекс рентабельності) необхідно про дисконтувати чисті грошові надходження.

Чиста теперішня вартість та індекс рентабельності проекту розраховуються відповідно за формулами [72]:

$$NPV = PV - IC , \quad (3.5)$$

$$PI = \frac{PV}{IC} , \quad (3.6)$$

де PV – теперішня вартість проекту, т.п. продисконтовані грошові надходження, грн;

IC – інвестиційні витрати, грн.

Ставка дисконту з урахуванням премії за ризик та очікуваного приросту інфляції:

$$r = r_{БАЗ} + i + k , \quad (3.7)$$

де $r_{БАЗ}$ - базова дисконтна ставка;

i - середньорічний приріст інфляції;

k - премія за ризик.

$$r_{БАЗ} = 14,6\%; \quad i = 7,1\%; \quad k = 3\%.$$

$$r = 14,6 + 7,1 + 3 = 24,7\%$$

Таблиця 3.9– План доходів та витрат проекту, тис.грн

Показник	Значення за роками									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Виторг від реалізації путівок	1839,999	1839,999	1839,999	1839,999	1839,999	1839,999	1839,999	1839,999	1839,999	1839,999
Поточні витрати	1677,887	1677,89	1677,89	1677,89	1677,89	1677,89	1677,89	1677,89	1677,89	1677,89
Змінні витрати	1586,559	1586,56	1586,56	1586,56	1586,56	1586,56	1586,56	1586,56	1586,56	1586,56
Постійні витрати:	91,328	91,328	91,328	91,328	91,328	91,328	91,328	91,328	91,328	91,328
Прибуток від реалізації	162,112	162,112	162,112	162,112	162,112	162,112	162,112	162,112	162,112	162,112
Податок на прибуток	29,180	29,180	29,180	29,180	29,180	29,180	29,180	29,180	29,180	29,180
Чистий прибуток	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932
Чисті грошові надходження	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932

Таблиця 3.10 – Розрахунок чистого дисконтованого грошового потоку за проектом

Показник	Значення за роками									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чисті грошові надходження, тис.грн	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932	132,932
Множник дисконтування FM2 (r=24,7%)	0,8019	0,6431	0,5157	0,4136	0,3316	0,2660	0,2133	0,1710	0,1372	0,1100
Дисконтовані грошові надходження, тис.грн	106,6013	85,4862	68,5535	54,9747	44,0856	35,3533	28,3507	22,7351	18,2319	14,6206
Дисконтовані грошові надходження наростаючим підсумком, тис.грн	106,6013	192,0875	260,6410	315,6158	359,7014	395,0547	423,4054	446,1405	464,3724	478,9930

Місячна ставка дисконту з урахуванням з урахуванням премії за ризик та очікуваного приросту інфляції буде дорівнювати 1,7%.

Як бачимо з таблиці 3.10 теперішня вартість грошових надходжень від виробництва кондитерських виробів на замовлення складає 478,99 тис.грн, період окупності нашого проекту складає 1 рік.

Чиста теперішня вартість: $NPV = 478,9930 - 158 = 320,9930$ тис.грн

Індекс рентабельності даного проекту складає $PI = \frac{478,9930}{158} = 3,03$ або 303%. Слід також зазначити, що вже в першому місяці наше підприємство почне отримувати прибуток від даного проекту.

Висновок до розділу 3

Туризм є однією з провідних ланок економіки, яка дозволяє при невеликих інвестиційних вкладеннях отримати дохід, підвищити ВВП країни, надати нові робочі місця. В даний час в Україні активно формується нове ставлення до розвитку туризму як однієї з провідних галузей економіки. Незважаючи на досить високий потенціал доля туризму в ВВП України становить менше 2%, тимчасом як в інших країнах цей показник може досягати 50%. Така ситуація склалася внаслідок багатьох причин, одна з яких – нестача коштів як для розбудови існуючих великих туристичних комплексів, так і для створення нових. Підвищення стандартів сервісу, створення більш комфортних умов, Виклики, які постали перед підприємствами туристичної галузі обумовлюють необхідність пошуку нових стратегій розвитку. Найбільш актуальним є впровадження стратегії розширення послуг.

Запропоновано діяльність підприємства «Туристичний лідер» розширити впровадженням освітнього туру «Англійська+», який передбачає поєднання

навчання англійською мовою та відпочинку в мальовничому куточку України – Карпатах. Даний вид послуги дозволяє створити сприятливі умови не тільки для навчання, а також для оздоровлення дітей.

Прогнозований виручка від реалізації 192 путівок складатиме 1839,999 тис.грн. Річні витрати – 1677,887 тис.грн.

Показники ефективності реалізації запропонованого проекту свідчать про його доцільність. Так чиста теперішня вартість проекту складає 320,9930 тис.грн., індекс рентабельності – 3,03.

Висновок

В сучасних економічних умовах діяльність кожного підприємства є предметом уваги великого кола учасників ринкових відносин, які зацікавлені в результатах його діяльності. Для забезпечення ефективного функціонування підприємства зростає необхідність формування нових стратегій розвитку підприємства. З 24 лютого 2022 року триває російська збройна агресія в Україні, наслідками якої є не лише великі людські втрати, але й значні збитки інфраструктури та секторів економіки, зокрема туризму. Замість розвитку внутрішнього туризму спостерігалась багатомільйонна міграція населення всередині держави, а масовий виїзд громадян України за кордон не пов'язаний із туристичною метою. Вже сьогодні виникає гостра необхідність пошуку шляхів розвитку підприємств сфери туризму, розробка їх стратегій розвитку.

В першому розділі роботи, який присвячено теоретичним основам формування стратегії розвитку підприємств сфери туризму було досліджено особливості функціонування підприємств сфери туризму в сучасних умовах господарювання, розкрито сутнісну характеристику поняття стратегія підприємства, досліджено теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств сфери туризму. Це дозволить розвинути теоретичні основи формування стратегії підприємства сфери туризму за рахунок виділення основних принципів нової управлінської парадигми, які забезпечують підготовку і прийняття стратегічних рішень, що дозволить сформулювати комплекс стратегій розвитку підприємства.

Другий розділ присвячено аналізу господарської діяльності підприємства «Туристичний лідер», в якому досліджуються основні напрямки роботи, організаційно – виробнича структура, основні напрямки виробничо-господарської діяльності.

«Туристичний Лідер» одна з перших компаній, яка освоїла екстремальний вид туризму, на прикладі турів до Чорнобиля. Набутий за роки праці досвід,

бажання удосконалюватися і розвиватися стали вирішальними чинниками участі компанії у подальшому освоєнні популярних туристичних напрямів.

За даними звітності туристичного підприємства «Туристичний Лідер» у 2018-2021 рр. було обслуговано 3680 осіб, в тому числі у 2018 році – 1564 осіб, у 2019 році – 1716 осіб, у 2020 році – 400 осіб, у 2021 році – 1021 осіб. Основними країнами відправлення були Туреччина, Єгипет, Італія, Кіпр, Таїланд, ОАЕ, Іспанія та ін

Структура управління туристичного підприємства «Туристичний Лідер» є лінійно-функціональною. Вона забезпечує такий розподіл праці, при якому керівники лінійних ланок ухвалюють рішення і управляють, а функціональні керівники – консультують, інформують, планують і координують діяльність підприємства.

Проаналізувавши показники фінансової стійкості туристичного підприємства «Туристичний Лідер», можна стверджувати, що підприємство є фінансово стійким, але ризик виникнення боргів залишається, оскільки в країні нестабільна економічна та політична ситуація.

В третьому розділі, який присвячено удосконаленню стратегії розвитку підприємства «Туристичний лідер» запропоновано впровадження нового виду туристичних послуг, а саме освітнього туру «Англійська+».

Для реалізації запропонованого проекту необхідно налагодити зв'язки з можливими партнерами-базами відпочинку, організувати процес навчання. Освітнього туру «Англійська+», який передбачає поєднання навчання англійською мовою та відпочинку в мальовничому куточку України – Карпатах. Даний вид послуги дозволяє створити сприятливі умови не тільки для навчання, а також для оздоровлення дітей.

Прогнозований виручка від реалізації 192 путівок складатиме 1839,999 тис.грн. Річні витрати – 1677,887 тис.грн.

Показники ефективності реалізації запропонованого проекту свідчать про його доцільність. Так чиста теперішня вартість проекту складає 320,9930 тис.грн., індекс рентабельності – 3,03.

Список використаних джерел:

- 1 Герасимів З. М., Христенко Г. М. Особливості розвитку туризму в Україні URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/82.pdf
- 2 Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
- 3 Титова О. Деякі актуальні питання збереження культурної спадщини України. Праці центру пам'яткознавства. Київ, 2009. С. 5.
- 4 Кифяк В. Ф. Розвиток рекреації і туризму як один із чинників формування інвестиційної привабливості регіону. *Економіка та право*. 2013. №1. С.128-132.
- 5 Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#n9> (дата звернення: 17.02.2021).
- 6 Торопова Д. Д. Підхід до забезпечення сталого розвитку підприємств туристичної індустрії України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020/2021. № 72-73. С. 28-38.
- 7 Смолій В., Федорченко В. К., Цибух В. І. Енциклопедичний словник-довідник з туризму. Київ : Слово, 2006. 372 с.
- 8 Моца А. А., Шевчук С. М., Серeda Н. М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та Суспільство*. 2022. Вип. 41/42 URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal>
- 9 Парфененко Г. Як війна в Україні вплинула на туризм Німеччини та США. URL: <https://dip.org.ua/nimechchina/stalo-vidomo-yak-vijna-v-ukraini-vplinu-na-turizm-nimechchini-ta-ssha-ozvucheno-nevtishni-prognozi/>
- 10 Кириченко С. Подорожі та війна: якою буде туріндустрія після перемоги. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/21/689436/>
- 11 Корчевська Л. Стан, особливості та перспективи туризму у воєнний та поствоєнний періоди. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. С. 337–341.

12 Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Аудиту збитків, понесених внаслідок війни». URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi>

13 Чорний О. Найкращі часи – попереду. Що відбувається з туризмом в Україні під час війни. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samye-rkie-vremena-vperedi-proishodit-turizmom-1657645856.html>

14 Як війна в Україні вплинула на європейський туризм? URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/yak-viyna-v-ukrayini-vplinula-na-ievropeyskiy-turizm>

15 Толстова А.В., Нікітчук О.С. Проблеми розвитку підприємств сфери туризму. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №81-82. С. 391-400

16 Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952>

17 Підкамінний І.М., Ціпурина В.С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. Вип. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>

18 Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку (Дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотка та циклу кон'юнктури); пер.с англ. - К.: Прогрес, 1982. - 455 с.

19 Іляш О. І., Гринкевич С. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 476 с.

20 Інноваційний менеджмент URL: <http://subject.com.ua/economic/innovative/12.html>

21 Плотнікова М. Ф., Якобчук В. П., Ходаківський Є. І., Войтенко А. Б., Колеснікова М. С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 102–112.

22 Дятлов Н. Три моделі життєвих циклів та розвитку організації. *Антикризовий менеджмент*. 2008. Випуск № 11. С. 11–15.

23 Ващенко Н.В., Обгрунтування концепції управління розвитком підприємства. *Академічний огляд*. 2014. Випуск № 1 (40). С.94-102;

24 Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: перек. з

англ. М.: Справа, 2015. 702 с.

25 Stainer G.A., Miner J.B. policy and Strategy. New York, Mcmilan, 2012. 577 p.

26 Соловійов В.С. Статегічний менеджмент: підручник, М., 2002. 448 с.

27 Дойль П. Менеджмент: стратегія та тактика. С.: Пб, 2009. 448 с.

28 Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж. Стратегічний менеджмент. М.: Банки та біржі, 2018. 576 с.

29 Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. К. : КНЕУ, 2014. 699 с.

30 Ансофф І. Стратегічне управління: пров. з англ. М. Економіка, 2008. 520 с.

31 Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей та конкурентів. - М. Альбіна Бізнес Бук, 2016. 454 с.

32 Мінцберг Г. Стратегічний процес: пров. з англ., Спб.: Пітер, 2001. 688 с.

33 Карлофф Б. Ділова стратегія: концепції, зміст, символи: пров. з англ., Мінськ: Економіка, 2011. 239 с.

34 Винокуров В.А. Організація стратегічного управління для підприємства. М.: Цент економіки та маркетингу, 2016. 458 с.

35 Старовойтов М.К. Корпорація (організація, досвід, проблеми), М: Наука, 2016. 312 с.

36 Крук М. Розробка корпоративних стратегій підприємства. Еко: М., 2015. 213 с.

37 Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. Харків : ХДЕУ, 2012. 640 с.

38 Глін Дж. Стратегія бізнесу, Cantebbury Bunes Scholl, 2016. 360 с.

39 Уткін Е.А. Фінансове управління. М.: Тандем, 2017. 207 с.

40 Туленков Н. Ключові позиції стратегічного менеджменту в організації, Харків: Інстапрес, 2013. 209 с.

41 Фатхутдінов Р.А. Конкурентоспроможність: економіка, стратегія, керування. М: Інфра, 2010. 312 с.

42 Гітельман А.Д. Менеджмент, що перетворює організацію, К. : Діло,

2016. 496с.

43 Іванов Ю.Б., Тищенко О.Н., Дробитько Н.А., Абрамова О.С. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія, Харків: ХНЕУ, 2017. 256 с.

44 Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. 551 с.

45 Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства : навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.

46 Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с

47 Дроб О. М. Школи стратегії як основа розробки сталої парадигми стратегічного управління. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23455/1/22-148-158.pdf>

48 Туленков Н. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації. *Проблеми теорії та практики управління*. URL: http://www.studmed.ru/tulenkov-n-klyuchevaya-poziciya-strategicheskogo-menedzhmenta-v-organizacii_8996b356e8c.html

49 Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник 2-ге вид.перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

50 Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

51 Ковтуненко К. В., Скоморохін Д. В. Стратегія підприємства: визначення та особливості її формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. №. 4. С. 70-75.

52 Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С.118-126.

53 Мальська М. П., Гришук А. М., Масюк Ю. О. Впровадження зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком туризму: можливості та перспективи для України. *Економічний часопис-XXI*. 2015. №. 155. С. 78-81.

- 54 Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.
- 55 Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
- 56 Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
- 57 Саух І. В. Класифікаційна модель та характеристика стратегій туристичних підприємств. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. №. 4. С. 90-97
- 58 Мальська М. П., Гришук А. М., Масюк Ю. О. Впровадження зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком туризму: можливості та перспективи для України. *Економічний часопис-XXI*. 2015. №. 155. С. 78-81
- 59 Гладинець Н. І. Стратегічне управління ресурсами туристичного підприємства на базі інноваційних підходів. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Серія: Економіка та менеджмент*. 2018. №. 14. С. 102-110.
- 60 Петрушенко Н. В. Підвищення ролі стратегічного управління туристичними підприємствами. *Anti-Crisis Management: State, Region, Enterprise*. 2017. С. 111
- 61 Дикань В.Л., Каличева Н.Є. Економіка і організація виробництва: Конспект лекцій. Х. : УкрДАЗТ, 2016. 50 с.
- 62 Дикань В. Л., Шраменко О. В., Якименко Н. В. Економіка підприємства: навч. посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 278 с.
- 63 Дикань В. Л., Єлагін Ю.В., Сухорукова Т.Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник для студ. вищ. навч. закл. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 276 с.
- 64 Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Економічна діагностика: Конспект лекцій у 5 ч. Харків: УкрДАЗТ, 2010. Ч.2 42 с.
- 65 Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Економічна діагностика: Конспект лекцій у 5 ч. Харків: УкрДАЗТ, 2010. Ч.3 44 с.

66 Основи бізнесу: навч.посібник / В.Л. Дикань, І.В. Токмакова, В.О. Овчиннікова та ін.. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 290 с.

67 Офіційний сайт Першого дитячого турбюро
URL:<https://pdt.com.ua/spip.php?rubrique23>

68 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти "другий (магістерський) рівень" усіх форм навчання / В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

69 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Розробка стратегії розвитку підприємств сфери туризму»
автора: Нікітчук Оксана Сергіївна
(ПІБ автора повністю)

містить 12,43 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

10.01.2024 р.