

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ
Завідувач кафедри маркетингу
д.е.н., професор
Виноградова О.В. _____
«18» травня 2022 року

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
на тему:

**«ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ
СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ГЕЗ ТУР»»**

Виконав: студент 4 курсу, групи МРД-41

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Пінчук Віктор Миколайович _____

Керівник проф., д.е.н. Дрокіна Н.І. _____

Рецензент д.е.н., проф. Гусева О.Ю. _____

КИЇВ – 2022

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва
Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри маркетингу

Виноградова О.В. _____

«16» лютого 2022 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Пінчука Віктора Миколайовича

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Вдосконалення маркетингового управління стратегічним потенціалом підприємства (на прикладі підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР»)»

керівник кваліфікаційної роботи професор кафедри маркетингу, д.е.н. Дрокіна Н.І.
затверджені наказом закладу вищої освіти від «16» лютого 2022 року № 22

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 14 травня 2022 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.

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

1. Теоретичні основи визначення стратегічного потенціалу туристичних підприємств

2. Аналіз і оцінка стратегічного потенціалу туристичного підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР»

3. Напрямки вдосконалення стратегічного потенціалу ТОВ «ТЕЗ ТУР» шляхом реалізації набору конкурентних стратегій

5. Перелік графічного матеріалу:

Таблиць – 21

Рисунків - 5

6. Дата видачі завдання 16.02.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	01.02. - 21.02.
2.	Підготовка вступу і першого розділу	22.02 - 15.03
3.	Підготовка другого розділу	16.03 - 12.04
4.	Підготовка третього розділу	13.04 - 30.04
5.	Підготовка висновків та пропозицій	01.05 - 05.05
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	06.05-09.05
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	10.05 - 12.05
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	13.05-14.05
9.	Рецензування роботи керівником	14.05-15.05
10.	Зовнішнє рецензування	14.05-15.05
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	14.05-15.06
12.	Попередній захист	16.05-17.05
13.	Захист кваліфікаційної роботи	16.06-17.06

Студент _____

Пінчук В.М.

Керівник роботи _____

Дрокіна Н.І.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ	8
1.1. Сутність процесу маркетингового управління стратегічним потенціалом підприємства	8
1.2. Характеристика стратегії та стратегічного потенціалу туристичних підприємств	18
1.3. Організація діяльності туристичного підприємства відносно розробки набору стратегій.....	29
Висновки до 1 розділу.....	37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ І ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕЗ ТУР»	38
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства	38
2.2. Оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність туристичного підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР» на основі SWOT-аналізу	51
Висновки до 2 розділу.....	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ТЕЗ ТУР» ШЛЯХОМ РЕАЛІЗАЦІЇ НАБОРУ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ	66
3.1. Формування набору конкурентних стратегій для туристичного підприємства	66
3.2. Розробка нового туристичного напрямку для вдосконалення управління стратегічним потенціалом ТОВ «ТЕЗ ТУР»	71
Висновки до 3 розділу.....	75
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний стан економіки України характеризується кризовими явищами. Це обумовлено відсутністю у туристичних підприємств чіткої стратегії розвитку. Неправильно обрана стратегія або її відсутність призводить до зниження ефективності діяльності і стратегічного потенціалу туристичних підприємств. У зв'язку з цим виникає необхідність здійснення стратегічного управління за допомогою використання конкурентних стратегій, що дає змогу підприємствам покращити свою діяльність і прагнути стати конкурентоспроможними на туристичному ринку. Маркетингове управління діяльністю підприємства сприяє процесу аналізу, розробки та втілення в життя заходів, спрямованих на встановлення, укріплення та підтримку взаємовигідних відносин з покупцями; забезпечує можливість організації діяльності підприємства на принципах оптимального використання наявного потенціалу та отримання найбільшого прибутку з урахуванням задоволення потреб споживачів. Маркетинг в системі управління стратегічним потенціалом підприємства виконує супроводжуючу місію, починаючи з організаційно-підготовчої, і, закінчуючи контрольною функцією. Актуальність дослідження пояснюється також прискоренням змін у навколишньому середовищі, появленням нового попиту і зміни позицій споживачів, збільшенням конкуренції, глобалізацією бізнесу, досягнень науки та техніки, розвитку інформаційної мережі, а також низкою інших причин. В такій ситуації для кожного туристичного підприємства стає необхідним аналіз стратегічного потенціалу і розробка дієвих засобів щодо його підвищення. Все це зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Аналіз досліджень і публікацій показав, що розвитку сфери послуг з урахуванням маркетингових засад управління стратегічним потенціалом підприємства присвячені роботи таких вітчизняних і зарубіжних вчених: Василенко В.О. [8], Виноградова О.В. [6], Володькіна М.В. [5], Дарчук В.Г. [12], Довгань Л.Є. [2], Дрокіна Н.І. [11], Забродська Л.Д. [9], Ігнатієва І.А. [10], Крижко

О.В. [6], Монастирський Г.Л. [34], Наливайко А.П. [24], Нємцов В.Д. [2], Отенко І.П. [25], Паламарчук О.М. [32], Смолін І.В. [4], Сумець О.М. [7], Ткаченко Т.І. [8, 29, 30] та ін. В той же час, проведені раніше дослідження можуть слугувати базою для формування адекватного сучасним реаліям набору конкурентних стратегій.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингового управління стратегічним потенціалом підприємства (на прикладі підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР»).

Згідно з метою роботи було встановлено наступні **завдання**:

- розкрити сутність процесу маркетингового управління стратегічним потенціалом туристичного підприємства;
- надати характеристику стратегії та стратегічного потенціалу туристичних підприємств;
- розглянути організацію діяльності туристичного підприємства відносно розробки набору стратегій;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику туристичному підприємству;
- надати оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність туристичного підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР» на основі SWOT-аналізу;
- сформулювати набір конкурентних стратегій для туристичного підприємства;
- розробити новий туристичний напрямок для вдосконалення маркетингового управління стратегічним потенціалом ТОВ «ТЕЗ ТУР».

Об'єктом дослідження є процес формування маркетингового управління стратегічним потенціалом підприємства (на прикладі підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР»).

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні засади вдосконалення маркетингового управління стратегічним потенціалом підприємства.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу кваліфікаційної роботи склали сучасні принципові положення теорії маркетингу, наукові роботи та практичні дослідження як вітчизняних, так і закордонних вчених у даній сфері, матеріали наукових, практичних конференцій, періодичні видання, результати дослідно-аналітичних, академічних та прикладних розробок з проблем формування маркетингового управління стратегічним потенціалом підприємства.

Інформаційною базою роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців зі стратегічного планування, маркетингу, маркетингового менеджменту, з проблем управління стратегічним потенціалом, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань вдосконалення маркетингового управління стратегічним потенціалом підприємства.

Обсяг і структура роботи. Кваліфікаційну роботу викладено на 81 сторінках. Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

1.1. Сутність процесу маркетингового управління стратегічним потенціалом підприємства

Маркетингове управління є важливою складовою системи менеджменту на підприємстві, тому що саме маркетингове підґрунтя дозволяє оптимізувати використання стратегічного потенціалу підприємства та отримання найбільшого прибутку з урахуванням задоволення потреб споживачів.

Потенціал (від латинського *potentia* – можливість, потужність) – корисна властивість, що виявляється тоді, коли об'єкт, потенціал якого є предметом досліджень (держава, галузь, підприємство, особа тощо), здійснює певну діяльність, спрямовану на досягнення встановлених цілей [1, с. 64].

Стратегічний потенціал туристичного підприємства являє собою систему взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску туристичної продукції (послуг) та досягнення інших цілей розвитку підприємства. А тому можна стверджувати, що йому притаманні всі риси, властиві будь-якій системі: цілісність; цілеспрямованість; складність; взаємозамінність, альтернативність його елементів; взаємозв'язок, взаємодія елементів виробничого потенціалу; самовідтворюваність; інноваційна сприйнятливість; гнучкість; соціально-економічні наслідки використання; історичні умови та особливості формування й використання; фізичне та моральне старіння.

Для визначення розміру стратегічного потенціалу туристичних підприємств в різних концепціях використовують різні підходи. В загальному вигляді було розглянуто три основні підходи до визначення потенціалу туристичних підприємств. Серед них можна виділити наступні підходи:

ресурсний (або обліково-звітний), структурний (функціональний) та цільовий або (проблемно-орієнтований) підхід до визначення стратегічного потенціалу туристичних підприємств (рис. 1.1) [2-10].



Рис. 1.1. Основні підходи до визначення стратегічного потенціалу туристичних підприємств (систематизовано автором)

1. Ресурсний підхід, зорієнтований на визначення стратегічного потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, визначає його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових. Оцінюючи стратегічний потенціал, треба враховувати: матеріально-технічні ресурси з окремим дослідженням засобів праці; трудові ресурси; інформаційні ресурси; фінансові

(грошові) ресурси. Останні є найбільш взаємозамінними серед усіх інших. Ресурси мають вартісну оцінку та цільову спрямованість на створення доданої та споживної вартості. Кожен з окремих видів ресурсів має свій внесок у формування кінцевих результатів, тому підхід «чим більше, тим краще» відносно всіх складових потенціалу одночасно, не є ефективним. Як наслідок, потрібно враховувати, вивчати та формувати структуру складових виробничого потенціалу з метою досягнення максимальних у поточних умовах результатів.

2. Структурний підхід, зорієнтований на визначення раціональної структури стратегічного потенціалу туристичного підприємства, визначає його величину виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва загалом і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі. Аналіз та оцінка структурних характеристик стратегічного потенціалу пов'язані з певними труднощами, оскільки всі його елементи функціонують одночасно, в сукупності та взаємодії. Це призводить до того, що важко встановити значення кожного типу ресурсів окремо для діяльності всього потенціалу. До структуроутворюючих елементів потенціалу можна віднести технологію та організацію. Проблеми структурного характеру потенціалу туристичного підприємства полягають у тому, що відповідність одних елементів іншим стримує розвиток і вдосконалення стратегічного потенціалу загалом.

Зі структурним підходом пов'язана ще одна характеристика стратегічного потенціалу – його потужність, що є кількісною оцінкою його виробничої можливості. Потужність має визначатись відносно окремих підсистем і потенціалу загалом, і вказує місце конкретного підрозділу, елемента в усьому потенціалі. Створення ефективної структури стратегічного потенціалу зумовлює економію всіх видів ресурсів (окремих туристичних послуг, фінансів, витрат живої та матеріалізованої праці), оскільки завдяки досягненню синергії між ними – елементами потенціалу – можна з меншою їх кількістю задовольнити більшу кількість потреб, виробивши більшу кількість

туристичної продукції. Це можливо лише за умови підвищення якісного складу всього виробничого потенціалу та окремих його складових.

Для визначення структурних характеристик стратегічного потенціалу досліджують: масштаб потенціалу та його просторове розміщення; характер діяльності, що її здатен виконувати виробничий потенціал – об'єкт дослідження; ступінь замкненості. Структурні характеристики стратегічного потенціалу туристичного підприємства дають змогу оцінити усталеність, динамічність і рухомість системи.

Цілісні характеристики стратегічного потенціалу як системи визначають стратегію його поведінки та задають відповідні стратегії для кожного з його елементів. Потенціал може досягти цілей лише тоді, коли на досягнення певних цілей спрямований кожний із його елементів, оскільки виготовлення туристичного продукту певної кількості й рівня конкурентоспроможності потребує участі всіх підсистем та елементів виробничого потенціалу туристичного підприємства. Відсутність або невідповідність потрібного елемента означає додаткові витрати часу і коштів на створення або заміну туристичного продукту. Усе це доводить необхідність цільового підходу до визначення стратегічного потенціалу туристичного підприємства.

3. Цільовий (проблемно-орієнтований) підхід, спрямований на визначення відповідності наявного стратегічного потенціалу досягненню поставлених цілей, визначає його величину як рівень відповідності окремих складових потенціалу необхідному, дещо ідеальному уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної туристичної продукції, який знаходить відображення в нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») з широким спектром локальних і системних оцінок окремих елементів та взаємозв'язків [2, с. 458-459].

Рівень стратегічного потенціалу визначається в процесі його використання й оцінюється з точки зору його результативності, тобто ступеня

задоволення (порівняно з конкурентами) потреб клієнтів, які споживають вироблений туристичний продукт (надані послуги).

Тому важливим етапом управління стратегічним потенціалом туристичного підприємства є цільові оцінки виробничого потенціалу підприємства. У цьому разі йдеться про аналіз та оцінку рівня відповідності потенціалу підприємства тим цілям, які поставлені керівниками на перспективу. Така постановка проблеми докорінно відрізняється від поширеної оцінки нагромадження підприємством чи організацією ресурсів лише з кількісної точки зору. Цільова оцінка стратегічного потенціалу – якісна оцінка, що дає змогу оцінити можливості досягнення певних результатів, створює умови для обґрунтованого підходу до планування процесу трансформації окремих його частин і потенціалу загалом на основі правильного розподілу дій та ресурсів по виконавцях і термінах для якісного та своєчасного отримання необхідних параметрів і набуття навичок, а отже, забезпечує досягнення поставлених цілей [10, с. 218-220].

Стратегічний потенціал – це система взаємопов'язаних та до певних меж взаємозамінних, у певний спосіб організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів, які становлять, у свою чергу, окремі виробничі та управлінські підсистеми підприємства.

Важливе значення має не лише обсяг цих складових, а й те, як використовуються окремі елементи потенціалу. Це, в свою чергу, залежить від рівня взаємодії, співвідношення частин виробничого потенціалу, а також прийнятих стратегій конкурентних розвитку як окремих складових, що знаходять вираження в ресурсних, функціональних і продуктових стратегіях, так і підприємства загалом [4, с. 78].

Результати цільового аналізу всього потенціалу, а також окремих його елементів є основою для: вибору стратегій та визначення термінів їхнього виконання; визначення напрямків та швидкості нагромадження, зміни структури потенціалу та окремих складових; формування

конкурентоспроможності туристичного підприємства; прийняття рішень щодо організаційної реструктуризації й розвитку.

У ринковій економіці можливості виготовляти туристичну продукцію, яка має збут – одна з головних характеристик процвітаючих підприємств. Однак попит змінюється, і виникає потреба поновлювати асортимент туристичної продукції (послуг), а отже, більшою чи меншою мірою, – потенціал. Кожне туристичне підприємство зацікавлене з мінімальними витратами своєчасно реагувати на зміни потреб споживачів. Тому на першому етапі цільовий аналіз стратегічного потенціалу здійснюється відносно змін, які необхідно внести у виробничий потенціал для формування певних видів та нових напрямків туристичної продукції (послуг) [5].

Поняття стратегічна позиція – стартовий граничний стан системи управління стратегічним потенціалом будь-якого підприємства, в тому числі й туристичного.

Принципи обґрунтування стратегічної позиції туристичного підприємства полягають у наступному: забезпеченні положення, найкращого для отримання прибутку туристичного підприємства та підвищення рентабельності; розвитку функціонального потенціалу туристичного підприємства; створенні бази стратегічної незалежності; розробці, якщо це необхідно, програми переходу до «нової лінії поведінки» [5, с. 45].

Головна мета визначення стратегічної позиції – забезпечення майбутньої життєздатності туристичного підприємства. Стратегічна позиція формується на основі стратегічної бази даних. При цьому важливе значення набуває гнучкість туристичного підприємства як системи.

В багатьох економічних дослідженнях виділяють два види гнучкості: зовнішня, яка досягається завдяки політиці диверсифікації, та внутрішня, яка відображає внутрішній стан підприємства.

Зовнішня гнучкість може мати наступаючий чи оборонний характер або поєднувати обидві ці риси.

Наступаюча гнучкість характеризується різноманіттям товарно-ринкових рішень, достатніх для мінімізації наслідків непередбачених випадковостей. Крім того, вона має значення в тих областях, в яких з найбільшою вірогідністю можуть трапитися прориви.

Оборонна гнучкість може бути виражена декількома характеристиками:

- 1) кількістю незалежних покупців туристичного продукту (послуги), на яких приходиться суттєва частина об'єму продажів туристичного підприємства;
- 2) кількістю ринкових туристичних сегментів підприємства, розташованих в різних економічних середовищах;
- 3) кількістю різноманітних технологій, використовуваних при створенні та розповсюдженні туристичного продукту [5, с. 46].

Наступаюча гнучкість має менш виражений характер, її важче досягнути та визначити. В даному випадку туристичне підприємство намагається не мінімізувати наслідки катастроф, а збільшити ефективність інновацій.

Разом з оцінкою гнучкості туристичного підприємства як системи при визначенні стратегічної позиції важливу увагу необхідно акцентувати на стратегічній поведінці туристичного підприємства. Розрізняють чотири основні різновиди поведінки туристичного підприємства у відповідності до типів змін та згідно з типами поведінки (табл. 1.1) [5, с. 47].

Таблиця 1.1

Види стратегічної й оперативної поведінки туристичного підприємства (систематизовано автором)

Тип поведінки	Тип змін	
	Поступові	Переривчаті
Оперативна	Конкурентна	-
Стратегічна	-	Підприємницька

Оскільки конкурентна поведінка туристичного підприємства націлена на отримання прибутку, а підприємницька – на його отримання і використання, можна очікувати, що туристичне підприємство буде прагнути до першого, доки

потенціал існуючого ринку збуту дозволяє підтримувати цільові темпи росту виробництва нових туристичних продуктів чи послуг, а також прибутки. Підприємницька та конкурентна поведінки значною мірою різняться між собою та вимагають власних управлінських структур (табл. 1.2) [3, 5, с. 47; 11].

Таблиця 1.2

Конкурентні та підприємницькі чинники (систематизовано автором)

Характеристика зовнішнього середовища	Конкурентна поведінка	Підприємницька поведінка
Частота змін	Серйозність та послідовність	Випадковість та епізодичність
Напрямок змін	Є продовженням минулого	Невідомі
Зміни по відношенню до минулого	Невеликі	Великі
Можливість звернення до традиційних Здібностей	Висока	Низька
Знання проблеми	Пов'язане з досвідом	Нове
Ціна інформації	Низька	Висока
Структура проблеми	Добре структурована	Слабо структурована
Передбачуваність результату	Ризик й невизначеність	Часткове та повне незнання
Ризик	Низька чи середня ступінь	Середня чи дуже висока ступінь

У сучасній економічній літературі, що присвячена проблемам виживання та стратегічного успіху туристичних підприємств в умовах нестабільного середовища, велика увага приділяється чинникам успіху підприємства, зокрема ключовим і ринковим чинникам успіху, ключовим компетенціям, конкурентним перевагам. Про стратегічний успіх говорять у тих випадках, коли він забезпечується протягом тривалого проміжку часу [5, с. 44-46; 12].

До ключових чинників успіху належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності туристичного підприємства і, відповідно, на її стратегічний успіх.

Більшість спеціалістів вважають, що ключові чинники успіху: мають виражений галузевий характер та є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі. Теоретичні та емпіричні дослідження свідчать, що

набір ключових чинників успіху в різних галузях значно відрізняється. До того ж, з часом вони можуть змінюватись в одній і тій же галузі під впливом зрушень загальної ситуації в ній. Тому важливим аналітичним завданням є визначення ключових чинників успіху туристичного підприємства з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати, умов розвитку галузі та внутрішньогалузевої конкуренції.

Таким чином, сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності туристичного підприємства і, на стратегічний успіх цього підприємства. Помилкова ідентифікація цих чинників може спричинити розробку неефективних конкурентних стратегій і вибір менш важливих (з позицій формування конкурентних переваг) цілей [13].

Таким чином, на основі вище викладеного можна зробити висновок, що туристичним підприємствам в умовах українського нестабільного положення економіки доцільно орієнтуватися на конкурентну поведінку, тому що ця поведінка орієнтована на оптимізацію майбутнього потенціалу підприємства при меншому ступені ризику, а напрямки змін та подальшого розвитку туристичного підприємства будуть орієнтуватися на досвід попередніх періодів при глибокому та фундаментальному їв вивченню та розробки на їх основі нових інноваційних систем стратегічного планування для формування конкурентоспроможного стратегічного потенціалу туристичного підприємства [5, с. 47-51].

Після вибору стратегічної позиції туристичного підприємства здійснюють перевірку її відповідності існуючим ресурсам підприємства. Однак туристичне підприємство може володіти достатнім об'ємом ресурсів для реалізації стратегії, але при цьому не мати успіху в досягненні своїх стратегічних цілей. Однією з причин цього може бути неефективне управління стратегічним потенціалом туристичного підприємства в процесі реалізації стратегії. Тому для запобігання цієї ситуації необхідно визначити основні етапи процесу управління стратегічним потенціалом туристичного підприємства.

Основні етапи процесу управління стратегічним потенціалом:

- 1) оцінка ефективності використання потенціалу туристичного підприємства;
- 2) оцінка конкурентоздатності потенціалу підприємства;
- 3) аналіз резервів та втрат потенціалу;
- 4) вибір стратегії управління потенціалом, який визначається наступними чинниками: об'ємом потенціалу; рівнем його конкурентоспроможності; часткою ринкової участі підприємства; цілями підприємства та відповідної ринкової конкурентної стратегії;
- 5) здійснення заходів по підвищенню конкурентоспроможності стратегічного потенціалу туристичного підприємства [14, с. 101].

Також ефективне управління стратегічним потенціалом туристичного підприємства становить комплекс з п'яти взаємопов'язаних складових (рис. 1.2) [15, с. 99].

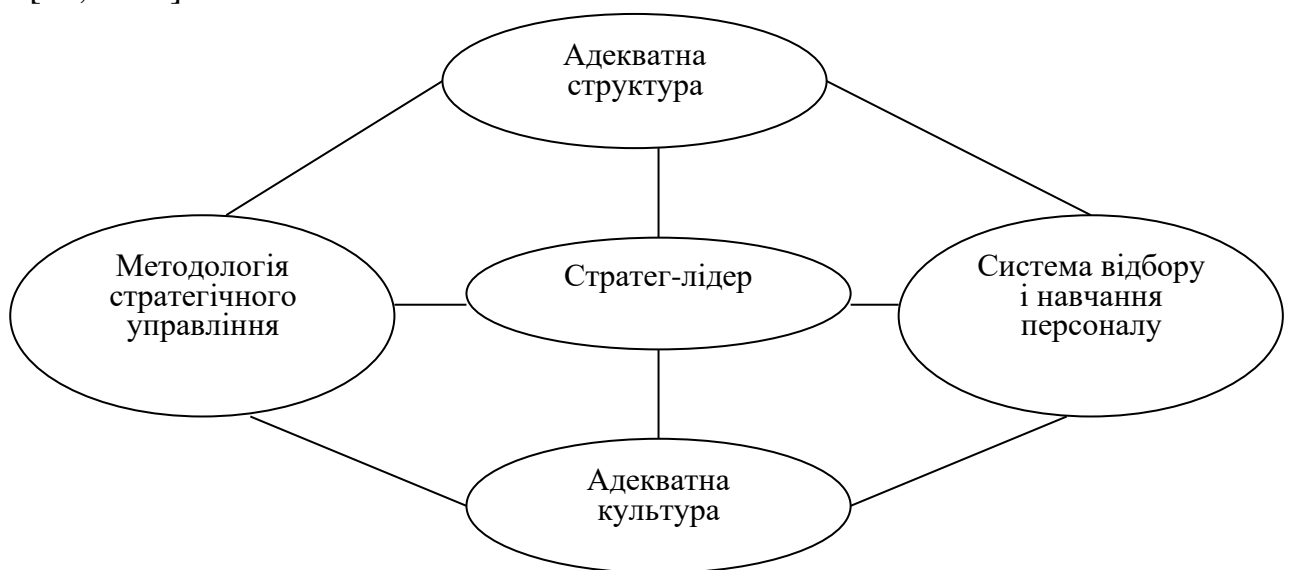


Рис. 1.2. Основні складові системи стратегічного управління в організації
(систематизовано автором)

Таким чином, управління стратегічним потенціалом підприємства зводиться до управління конкурентоздатністю його потенціалу [16].

1.2. Характеристика стратегії та стратегічного потенціалу туристичних підприємств

Поняття стратегії посідає центральне місце в теорії стратегічного управління. Етимологічно слово «стратегія» [1, с. 98] походить з давньогрецької мови: *stratos* – армія, військо; *agos* – я керую. Початково воно визначало мистецтво або науку бути полководцем.

Ще в стародавньому Китаї в період між 480 і 221 рр. до н. е. була написана книга, що мала назву «Мистецтво війни». Цей давній твір свідчить, що вже тоді стратегія була невід'ємним елементом світогляду людей, а в це поняття вкладався такий сенс, який сьогодні ми можемо назвати нормою оптимальної поведінки [17, с. 6]. Але все ж таки, серйозний науковий інтерес до поняття та змісту стратегії підприємств виник на початку шістдесятих років. З того часу поняття стратегії багато разів визначалось, уточнювалось, інтерпретувалось і т.п. А. Чандлер у своїй праці [18], яка вже стала класичною, писав: «Стратегія являє собою визначення основних довгострокових цілей підприємства та адаптацію курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей... Оскільки прийняття нової стратегії може обумовити залучення нових типів робітників або виробничих потужностей, перекроїти горизонти бізнесу, які бачать керівники компанії, це може мати значний вплив на форму організації компанії» [18, с. 96].

Друге ключове визначення стратегії було зроблене на початку сімдесятих років К. Ендрю [19, с. 119-121], який до базової дефініції А. Чандлера додав поняття відзначної компетенції. К. Ендрю також вважав, що загальна стратегія має два однаково важливих аспекти, які тісно взаємопов'язані, але можуть розглядатись і окремо: перший – формулювання стратегії, другий – її виконання. Формулювання стратегії є встановленням ідеальної аналітичної мети, в той час як її виконання має передусім адміністративні наповнення. За К. Ендрю, стратегія являє собою ідентифікацію чотирьох складових:

- 1) ринкової можливості, або того, що туристичне підприємство могло б робити;
- 2) загальної компетентності та ресурсів, або того, що туристичне підприємство було б спроможне робити;
- 3) власних цінностей та прагнень, або того, що туристичне підприємство хотіло б робити;
- 4) підтверджених зобов'язань перед суспільством та його членами, або що підприємство повинно було б робити.

Таким чином, стратегія повинна забезпечити відповідність внутрішніх сил і можливостей туристичного підприємства зовнішнім потребам. Слід відзначити, що визначення стратегії за К. Ендрю лежить в основі сучасної стратегічної концепції і висуває на перший план ідеї і проблеми, які й сьогодні досліджуються [19, с. 119-121].

Визначальною для становлення та розвитку стратегічного управління була позиція І. Ансоффа [20, с. 23], який розвинув концепцію стратегії на засадах визначення можливостей підприємства та напрямків її зростання. Його концепція ділової, або корпоративної стратегії має теж чотири базових компоненти:

- 1) визначення можливостей ринку виробу (послуги) та його перспектив щодо розвитку диверсифікації;
- 2) розробка та деталізація вектора зростання або напрямку, в якому має місце зміна можливостей;
- 3) виділення унікальних можливостей як ринків виробів (послуг), так і векторів зростання, які І. Ансофф назвав конкурентною перевагою;
- 4) досягнення синергійного ефекту в результаті поєднання компетенцій підприємства.

Крім внесків А. Чандлера, К. Ендрю та І. Ансоффа, для теоретичного обґрунтування стратегічної концепції і, зокрема, для визначення поняття стратегії, в іноземній літературі 60-х та 70-х рр. містяться й інші, досить різні дефініції та підходи до визначення ролі стратегії [21, с. 19]:

стратегія пов'язана з розподілом ресурсів;

стратегія – це поєднання інтегруючих рішень та дій; стратегія завжди досягає певної мети чи результату;

стратегія може бути доброю або поганою, але якою вона є, залежить від наявності конкурентної переваги;

стратегія пристосовує організацію до зовнішнього середовища;

стратегія впливає на управлінську структуру туристичного підприємства;

стратегія охоплює і підприємницьку, і управлінську діяльність;

стратегія використовується на різних рівнях управління: загальному (корпоративному) та бізнесовому;

стратегія має сутнісну та процесну сторони, тобто існують відмінності між створенням стратегії та її застосуванням.

Перелічені та інші аналогічні визначення сутності та призначення стратегії мали позитивний характер; разом із тим при їх опрацюванні створювалась певна основа для подальшого розвитку теорії стратегії, для переходу від індуктивної до дедуктивної послідовності у теоретичних вибудовах. Такий перехід відбувався в 70-ті роки. Основні ідеї, які були привнесені в розвиток поняття стратегії підприємств, зводились до: відображення причин, які пояснюють результат, досягнутий туристичним підприємством; встановлення певного взаємозв'язку між стратегією туристичного підприємства та його вихідним станом; пояснення наявності великої різноманітності туристичних підприємств, компаній через різноманітність стратегій, які ними використовуються.

У 1980 р. вийшла друком книга М. Портера «Стратегія конкуренції» [21] і розпочався новий етап у розгляді та тлумаченні стратегії як базового поняття. Відтепер стратегія підприємства розглядається тільки в контексті конкурентного для нього середовища, і будь-який досягнутий підприємством результат обумовлюється вибором стратегії для забезпечення конкурентної переваги та виконаним позиціонуванням. Результати досліджень, які містяться в літературних джерелах того періоду, свідчать, що акцент змістився до проблем

впровадження та виконання стратегії. Багато дослідників намагались відповісти на запитання, яке бачили головним: чи залежить успішність діяльності туристичного підприємства від дій управлінців, наявних ресурсів та їх використання, чи є вона наслідком конкурентної структури ринку та взаємодії його учасників? Тобто дослідники мали одностайну думку щодо обов'язкової наявності конкурентної переваги, але розходились в оцінках важливості внутрішніх та зовнішніх чинників конкурентної успішності підприємства. Саме в цей період сформувався ресурсний підхід у теорії стратегії підприємства, за яким є неможливим досягнення туристичним підприємством довготривалої конкурентної позиції без володіння ним унікальними ресурсами, без переваг у навичках, уміннях, ресурсах та їх використанні [22, с. 34-36].

Сьогодні теорія і практика стратегії переживає етап переосмислення своєї сутності у напрямку відновлення значення внутрішніх процесів туристичних підприємств по визначенню, побудові, залученню, використанню, захисту та вилученню з обігу стратегічно значущих ресурсів. Досить поширеним є визначення, що становлять другу групу, за якими стратегія є певним плановим документом, але варто звернути увагу на те, що нерідко поняття стратегії тлумачиться саме в аспекті довгостроковості. Але період, на який визначається стратегія, є похідною величиною і залежить від мети туристичного підприємства, сутності та обсягу стратегічних дій, які передбачаються до реалізації. Тобто можна сказати, що стратегія не є функцією часу, а передусім виступає функцією змісту, напрямку розвитку. На відміну від довгострокових планів, стратегія може бути переглянута в будь-який момент (екстремальна, але цілком можлива ситуація). Без очікування кінця планового періоду стратегія може бути знову визначена у зв'язку з реалізацією попередньої і т. д. [14, с. 32].

Безумовно, стратегічний план розробляється на основі прийнятої стратегії. Але ці поняття не є синонімами, оскільки реальна стратегія будь-якого туристичного підприємства містить у собі дві частини: заплановані дії та необхідні поправки у випадку непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення). Як вважають А. А. Томпсон і А. Дж. Стрікленд [23, с. 20],

стратегію краще за все розглядати «як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень з адаптації до нових досягнень промисловості та нової диспозиції на полі конкурентної боротьби». У всякому разі елемент незапланованості завжди присутній у будь-якій стратегії, що, напевно, і відрізняє її від визначеного плану [23, с. 20-21].

Але, все ж таки, найбільш повно поняття стратегії розкриваються у визначеннях, що складають третю групу, і для яких загальним є підкреслення обов'язкової наявності динамічної компоненти: мети та комплексу дій, які мають визначальний характер для туристичного підприємства, і які відрізняють його від інших аналогічних туристичних підприємств. Стратегічні цілі є вихідними і визначальними для всієї стратегії. Разом із тим, цілі переглядаються або корегуються внаслідок дії зовнішніх чинників (адаптація) та уточнюються або змінюються з урахуванням наявності динаміки внутрішніх ресурсів. Звідки, в загальному сенсі, визначення поняття стратегії повинно містити в собі три обов'язкових елементи: цілі, їх адаптація і внутрішні можливості досягнення [24, с. 22-23].

І. Ансофф [20] виділяє декілька характерних рис стратегії:

1. Процес розробки стратегії не завершується якою-небудь негайною дією. Звичайно, він закінчується встановленням загальних напрямків, рух за якими забезпечить зростання та укріплення позицій туристичного підприємства.

2. Визначена стратегія повинна використовуватись для розробки стратегічних проектів методом пошуку. При цьому стратегії відводиться роль певного фільтру: відкидаються всі можливості, ділянки та напрямки, що несумісні з нею.

3. Певна стратегія перестає бути необхідною як тільки реальний розвиток подій стане відповідним бажаному для туристичного підприємства.

4. При розробці стратегії неможливо передбачити всі можливості, які виникнуть при конкретизації цілей і формуванні заходів. Тому, звичайно,

використовується узагальнена, неповна і неточна інформація щодо різних стратегічних альтернатив.

5. При появі більш точної та більш повної інформації може виникнути сумнів щодо обґрунтованості прийнятої стратегії. Тому є необхідним зворотний зв'язок, який дозволяє своєчасно визначити нову стратегію [20, с. 68-69].

Подані результати ретроспективного аналізу процесів становлення та розвитку теорії стратегії туристичних підприємств, зокрема стратегії як її базового поняття, дають підстави зробити висновок про те, що запорукою довготривалого успіху та прибутковості туристичних підприємств є постійний пошук та створення конкурентних переваг. Об'єктами, для яких туристичні підприємства створюють конкурентні переваги, виступають напрямки діяльності як сукупності цілеспрямованих дій. При цьому засоби виконання дій через їх багатоваріантність і різноефективність відіграють не меншу роль у забезпеченні стратегічного успіху, ніж вдало визначені цілі. Сьогодні багато уваги приділяється ключовим факторам успіху, які дозволяють туристичному підприємству відрізнятись від інших аналогічних підприємств та займати вигідну для нього стратегічну позицію.

Таким чином, можна сказати, що стратегія туристичного підприємства являє собою встановлений та переглянутий набір напрямків діяльності (цілей та способів їх досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості. Дане визначення поняття стратегії підприємства спирається на п'ять основних положень [21, с. 17-20].

1. Стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто являє собою певний набір стратегічно значущих напрямків діяльності.

2. Як для існуючих напрямків, так і для нових, які з'явилися у портфелі туристичного підприємства внаслідок позитивних стратегічних рішень щодо здійснення вертикальної інтеграції, диверсифікації, зовнішнього зростання чи радикальних технологічних змін, встановлюються цілі та способи їх досягнення, які повинні привести до довготривалого конкурентоспроможного стану підприємства.

3. Кожний з напрямків має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості, які створюються і реалізуються за умов специфічного підходу щодо

формування, досягнення, утримання та поновлення конкурентних переваг, відмінності порівняно з іншими туристичними підприємствами, які беруть участь у даному напрямку діяльності.

4. Усі складові стратегічного портфелю туристичного підприємства (напрямки діяльності) повинні бути збалансованими, взаємодоповнюючими або такими, що забезпечують отримання синергійного ефекту та невинне зростання в довгостроковому періоді; найкращим чином використовувати весь стратегічний потенціал – ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здібності до самовдосконалення.

5. Як конкурентні переваги окремого напрямку діяльності повинні постійно підтверджуватись та якісно оновлюватись, так і стратегія туристичного підприємства не може бути фіксованою на певний період і повинна постійно уточнюватись та керуватись, або ж, за потреби, принципово змінюватись під впливом зовнішніх чинників [21, с. 21-23].

Сьогодні існує багато визначень стратегії. Але всі їх об'єднує поняття стратегії як усвідомленої та продуманої сукупності норм і правил, які лежать в основі вироблення й прийняття стратегічних рішень, що впливають на майбутній стан туристичного підприємства, як засоби зв'язку підприємства з зовнішнім середовищем. У самому загальному вигляді стратегія може бути визначена як ефективна ділова концепція (концепція бізнесу), доповнена набором реальних дій, який здатен привести цю ділову концепцію до досягнення реальної конкурентної переваги, яка зберігається протягом тривалого часу [26, с. 43]. Проаналізувавши всі приведені вище визначення такого всеоб'ємлюючого поняття як «стратегія», можна сформулювати власне визначення стратегії, яке вбирає в себе всі найважливіші аспекти цієї широкої категорії знань. Таким чином, *стратегія* – це комплексний план перспективного розвитку туристичного підприємства, який охоплює в собі головні цілі підприємства та шляхи їх досягнення для отримання ним бажаних результатів своєї діяльності шляхом досягнення головної мети туристичного підприємства.

Ключовою задачею інтенсифікації економіки країни та туристичних підприємств є підвищення використання стратегічного потенціалу підприємств. Цей факт, поруч з вагомою роллю останнього у відтворенні господарства країни, обумовлює актуальність його дослідження в теоретичному й практичному плані. В рамках чого необхідно проводити розробку узагальненого визначення поняття «стратегічний потенціал туристичного підприємства», виокремити характерні риси категорії та чинники, які впливають на її рівень, розробити систематизовану класифікацію досліджуваного поняття [13].

Під *стратегічним потенціалом туристичного підприємства* розуміється сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки й реалізації стратегії туристичного підприємства. Деякі автори відмічають, що «потенціал туристичного підприємства» представляється абстрактною категорією. Його межі розмиті, чинники не в повній мірі визначені, вплив на поточні процеси опосередкований. Але, разом з тим, ця категорія вельми конкретна, тому що практично кожне рішення може оказати на нього (і через його опосередкованість на всю подальшу історію підприємства) деякий позитивний чи серйозно негативний вплив.

Маркетингове управління стратегічним потенціалом підприємства пропонується розглядати як процес аналізу, розробки та впровадження засобів оптимізації стратегічного потенціалу підприємства з метою збільшення прибутку, росту обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо.

Необхідно відзначити, що стратегічний потенціал туристичного підприємства формує тільки ті ресурси, які можуть бути змінені в результаті реалізації стратегічних рішень. Крім того, завжди необхідно пам'ятати, що потенціал туристичного підприємства суттєво залежить від умов, в яких протікає діяльність туристичного підприємства, які підвергнуті постійним змінам. Якщо мова йде про діяльність в умовах неплатежів й взаєморозрахунків, то основним стратегічним ресурсом стають гроші та інші високоліквідні засоби. В умовах нормальної економіки до стратегічного потенціалу можуть бути віднесені всі

ресурси, які забезпечують досягнення конкурентних переваг туристичного підприємства [26, с. 96].

Аналіз стратегічного потенціалу туристичного підприємства повинен охоплювати практично всі сфери його діяльності: менеджмент підприємства, виробництво туристичного продукту, маркетинг, фінанси, кадри. При аналізі можливостей туристичного підприємства треба відмітити небезпеку суб'єктивних оцінок, що суперечать реальності [26, с. 98-99]. Аналіз існуючих підходів до визначення поняття «стратегічного потенціалу» надає підстави до розробки його узагальненого визначення як сукупності обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства щодо досягнення глобальних й стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища. Розкриваючи сутність досліджуваної категорії, доцільно виділити її характерні риси та чинники, що впливають на неї. Так, до основних чинників належать: склад та сучасний стан системи наявних ресурсів; ступінь відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям та завданням туристичного підприємства; спроможність ресурсного потенціалу забезпечити стійкість туристичного підприємства проти впливу зовнішнього середовища та його внутрішня гнучкість (адаптованість); організаційні та управлінські процеси на туристичному підприємстві, які спрямовані на розвиток ключових компетенцій, інтеграцію усіх видів діяльності; конкурентне середовище, особливо ключові компетенції конкурентів та їх ресурси [13].

Характерними рисами стратегічного потенціалу туристичного підприємства є: відображення минулого, тобто сукупності властивостей, нагромаджених системою в процесі її встановлення та таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку; визначення рівню практичного застосування й використання наявних можливостей; орієнтація на розвиток (на перспективу). Для розуміння сутності стратегічного потенціалу туристичного підприємства, необхідно визначити його види. На основі систематизації існуючих підходів до класифікації видів досліджуваної категорії, розглянуто єдину узагальнену класифікацію стратегічного потенціалу підприємства (табл. 1.3) [27-29].

Класифікація стратегічного потенціалу (систематизовано автором)

Критерії класифікації	Види стратегічного потенціалу
1. Відносно зовнішнього середовища підприємства:	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішній – характеризує можливості підприємства з формування та реалізації внутрішніх конкурентних переваг; - зовнішній – забезпечує стійкість підприємства у несприятливих умовах конкурентного середовища, дозволяє нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів і реалізувати сприятливі можливості за рахунок залучення ресурсів і можливостей інших учасників бізнесу (постачальників, споживачів, партнерів).
2. За ступенем формування прибутку:	<ul style="list-style-type: none"> - прибутковий – забезпечує можливості досягнення основних комерційних цілей, створення економічних цінностей та отримання при цьому прибутку, дозволяє підтримувати стійкі конкурентні переваги на ринку; - збитковий – призводить до споживання ресурсів без будь-якого прибутку для підприємства.
3. За ступенем використання в основному виді діяльності:	<ul style="list-style-type: none"> - базовий – використовується безпосередньо в основному виді діяльності; - пересічний – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який забезпечує ефективне використання інших потенціалів, зокрема добре функціонуюча система управління збутом, фінансами тощо.
4. За формою існування:	<ul style="list-style-type: none"> - явний – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який представляє конкретні переваги на теперішньому етапі; - прихований – характеризується наявністю у підприємства потенціалу, який не представляє конкретної переваги на теперішньому етапі, хоча у перспективі може трансформуватися у явний потенціал.
5. За ступенем застосування:	<ul style="list-style-type: none"> - використовується – це потенціал, який використовується на теперішньому етапі розвитку підприємства; - не використовується – це потенціал, який не використовується на теперішньому етапі розвитку підприємства; - бажаний – це рівень потенціалу, який є бажаним для підприємства.
6. За можливістю використання:	<ul style="list-style-type: none"> - дієздатний – потенціал, який можливо задіяти у будь-який момент часу в певних умовах для виконання поставлених завдань і досягнення конкретних цілей; - недієздатний – потенціал, який не можливо задіяти у будь-який момент часу в певних умовах для виконання поставлених завдань і досягнення конкретних цілей.
7. За ступенем відповідності поставленим стратегічним цілям:	<ul style="list-style-type: none"> - релевантний – відповідає поставленим стратегічним цілям підприємства; - не релевантний – не відповідає поставленим стратегічним цілям підприємства.
8. За спрямованістю формування:	<ul style="list-style-type: none"> - людино-орієнтований – потенціал, який зорієнтований на використання людських ресурсів та компетенцій для виконання поставлених стратегічних цілей; - техніко-орієнтований – потенціал, який зорієнтований на використання технічних ресурсів та компетенцій для виконання поставлених стратегічних цілей.
9. За мірою реалізації стратегічного потенціалу:	<ul style="list-style-type: none"> - фактичний – рівень потенціалу, який вже досягнуто (реалізовано) підприємством; - перспективний – рівень потенціалу, який характеризує вектор розвитку підприємства.
10. З огляду на кордони діяльності підприємства:	<ul style="list-style-type: none"> - експортний – потенціал підприємства, який використовується для досягнення конкретних переваг на міжнародному ринку; - імпорتنний – потенціал підприємства, який використовується для досягнення конкурентних переваг на національному ринку.

Також важливим джерелом стратегічного потенціалу будь-якого підприємства, в тому числі й туристичного, його сильними, чи, навпаки, слабкими сторонами, можуть бути окремі стратегічні напрямки його діяльності. Це виробництво туристичного продукту, збут, маркетинг, фінанси, управління персоналом та ін. [25, с. 46]. Так, у теперішній час, слабкою стороною практично всіх українських туристичних підприємств є збут, формування якісного туристичного продукту, а також управління фінансами. Разом з тим, сильними сторонами туристичних підприємств можуть бути: монопольне положення; доступність розташування туристичних ресурсів для формування туристичного продукту; широта надаваних послуг.

Для споживачів туристичного продукту велике значення мають відомість туристичного оператора, з яким працює туристичне підприємство, відомість самого туристичного підприємства та добрі відгуки про нього серед інших туристів, вигідне розташування, часи праці, висококваліфіковані кадри, рівень обслуговування та ін. Вказані чинники можуть стати конкурентними перевагами туристичного підприємства.

1.3. Організація діяльності туристичного підприємства відносно розробки набору стратегій

Нинішній стан економіки України такий, що для окремих підприємств, в тому числі і для більшості туристичних підприємств, майбутнє не дуже ясне, а цілі дещо розмиті, тому виникає захоплення проміжними, частковими, «сьогоднішніми» результатами, «управлінням для управління», що, власне, й було однією з причин виникнення кризового становища багатьох туристичних підприємств [29]. Тому для виходу з кризи та подальшого процвітання, як вже зазначалося, керівництво цих підприємств повинно прийняти рішення впровадити «цільовий підхід до управління» у формі розробки конкурентних стратегій [30].

Першим кроком визначення концепції стратегічного управління є визначення мети як відправної точки стратегічних дій. Процес визначення основних характеристик мети туристичного підприємства складається з наступних засад: 1) визначення закономірних та необхідних характеристик підприємства, відображення їх у меті; 2) визначення можливих, але небажаних характеристик, передбачення заходів, що дають змогу відокремити вплив цих обставин на мету; 3) визначення можливих та бажаних обставин і характеристик та включення їх у мету; 4) розробка заходів щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин [2, с. 456-457].

Розробку конкурентної стратегії діяльності туристичного підприємства на споживчому ринку більш детально можна визначити за допомогою конкретних етапів, суть і зміст яких в наступному (рис. 1.3) [13, 31-33].

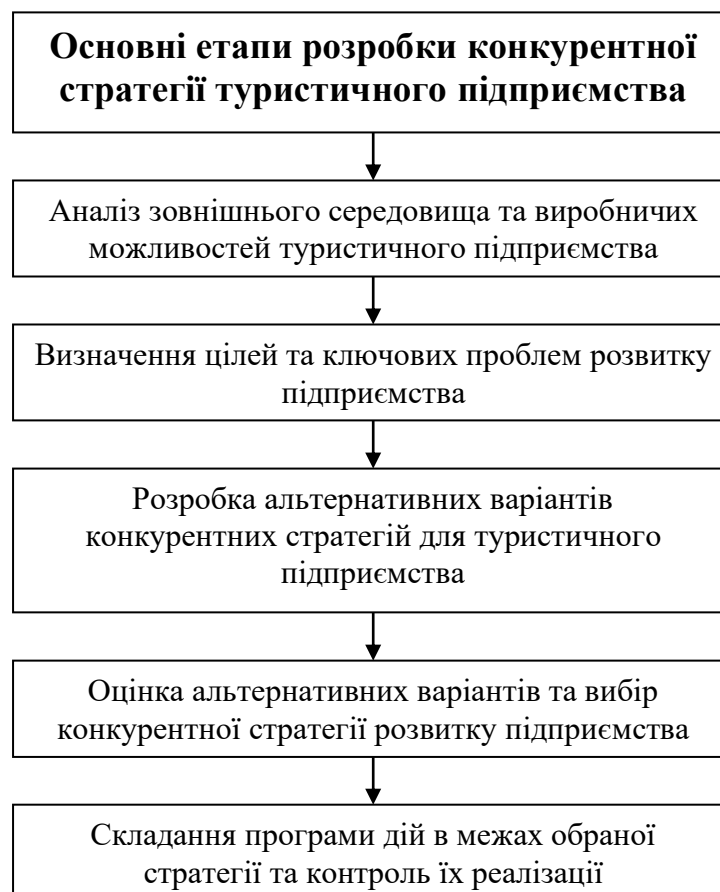


Рис. 1.3. Основні етапи розробки конкурентної стратегії туристичного підприємства (систематизовано автором)

На першому етапі повинен бути проведений аналіз зовнішнього середовища функціонування туристичного підприємства та його виробничо-технічні можливості. Для цього необхідно:

1. Провести дослідження ринку діяльності туристичного підприємства та виявити тенденції його розвитку.

2. Оцінити виробничо-технічні можливості підприємства, і його конкурентоспроможність, проаналізувати можливості використання внутрішніх резервів і ресурсів туристичного підприємства для підвищення ефективності його функціонування.

3. Провести аналіз зовнішнього середовища функціонування туристичного підприємства, який передбачає дослідження: макроекономічних процесів (попиту і пропозиції, наявності кредитних ресурсів, демографічних прогнозів, співвідношення між виїзним та в'їзним туризмом і т.д.); регулюючої діяльності держави (господарського і трудового законодавства, грошової і фінансової політики, змін в податковій та тарифній системі, антимонопольного регулювання); району діяльності підприємства (долі в туристичному обігу, рівня монополізації в місті (районі), кількості туристичних підприємств – конкурентів та їх позиції на ринку).

Підсумком першого етапу розробки конкурентної стратегії туристичного підприємства є отримання інформації, яка дозволяє дати оцінку поточному становищу, в якому функціонує підприємство, оцінити його конкурентоспроможність і визначити найбільш ймовірні напрямки його подальшого розвитку.

Другий етап розробки конкурентної стратегії пов'язаний з визначенням цілей та ключових проблем розвитку підприємства. На цьому етапі формуються узагальнені якісні цілі діяльності підприємства, які мають загальний характер і кількісно не виражені. Наприклад, досягнення достатнього збільшення прибутку для фіксування діяльності підприємства або входження в нові сегменти туристичного ринку. Поставленні цілі погоджуються, конкретизуються і кількісно визначаються в вигляді системи важливих

показників господарсько-фінансової діяльності, яких хоче досягти туристичне підприємство в певний період. Наприклад, темпи росту об'єму продаж турів, показники ефективності використання ресурсів, об'єму прибутку, та ін.

На третьому етапі обґрунтування конкурентної стратегії туристичного підприємства розробляються альтернативні варіанти розвитку підприємства. З цією метою перевіряються відношення між поставленими цілями та наявними можливостями туристичного підприємства, його ресурсним потенціалом. На основі складання матриці «цілі-можливості» проводиться кількісна оцінка відношення потреб і можливостей підприємства в досягненні цілей. У випадку невідповідності розробляються тактичні програми, виконання яких ліквідує виявлений дисбаланс. Аналіз невідповідності здійснюється по всім показникам і напрямкам діяльності на основі даних першого етапу. Якщо наявні у підприємства ресурси не дозволяють забезпечувати досягнення поставлених цілей, то потрібно повернутися до другого етапу і відкоригувати поставлені цілі.

Четвертий етап – оцінка та вибір конкурентної стратегії розвитку. На цьому етапі здійснюється перевірка ступеню реальності та виконання поставлених цілей і розроблених варіантів їх досягнення. При оцінці розроблених конкурентних стратегій розвитку важливо визначити, чи можна реалізувати стратегію при наявному ресурсному потенціалі або необхідні зусилля в області маркетингу, удосконалення організації та інше, або стратегія представляє інтерес, але не може бути реалізована.

П'ятий етап – складання програми дій і контроль їх реалізації. На цьому етапі повинен здійснюватися зв'язок всіх дій, пов'язаних з реалізацією обраної стратегії, їх конкретизація по всіх рівнях управління туристичного підприємства з визначенням послідовності здійснення конкретних заходів по часу здійснення і виконавцям, тобто цей етап являє собою тактичне планування, направлене на досягнення обраної конкурентної стратегії розвитку підприємства.

Незалежно від формулювання стратегічних цілей діяльності туристичного підприємства на майбутній період обов'язковим є забезпечення

прибутковості підприємства. Прибутковість можна розглядати не тільки як мету, але і як основну умову ділової активності підприємства, як її результат, ступінь ефективності здійснення функцій туристичного підприємства по обслуговуванню ринку і споживача та по рішенню власних підприємницьких задач. Туристичне підприємство може отримати прибуток тільки при певному обсягу продажу туристичного продукту (послуг), який в свою чергу передбачає відповідність обсягу і структури туристичного продукту, який реалізується, обсягу і структури споживчого попиту, тобто цільова функція туристичного підприємства – отримання прибутку – не суперечить цілям суспільства в задоволенні потреб у відпочинку, а направлена на їх досягнення.

Туристичне підприємство, яке розробляє свою конкурентну стратегію на перспективу, завжди прагне до максимізації отриманого прибутку, тому що це є однією з умов для вирішення виробничих і соціальних задач [13, 31-33].

Після визначення мети формулюються цілі, досягнення яких повинне наблизити підприємство до досягнення основної мети. Цілі підприємства – це описані у формальному вигляді межі, яких воно бажає досягти у довго- та короткостроковому періоді.

Для виконання всіх цих вимог рекомендується використовувати комплексний підхід, тобто створити систему цілей, що відбивала би потреби туристичного підприємства з точки зору як зовнішнього, так і внутрішнього середовища (на основі проведеного раніше стратегічного аналізу) [34, с. 167].

Для досягнення генеральної мети потрібно довести її зміст до кожного рівня та виконавця на підприємстві, визначити внесок кожного з працівників у стратегічний успіх підприємства взагалі. Це може бути забезпечено за допомогою декомпозиції цілей та задач, тобто побудовою «дерева цілей», де були б встановлені конкретні, вимірювані задачі, що лежать в основі конкретних видів робіт.

Слід зазначити, що в зв'язку з високим рівнем економічної та політичної нестабільності в нашій країні, як мета, так і цілі підприємства, розроблюються лише в середньостроковій та здебільшого короткостроковій перспективі, але це

неправильно, бо розробка довгострокових цілей туристичного підприємства дасть нам змогу провести аналіз ефективності впровадженої системи стратегічного управління та вносити необхідні зміни як в структуру цілей, так і в стратегію розвитку загалом на протязі її виконання. При цьому, беручи до уваги низький стратегічний рівень сучасних туристичних підприємств, метою сформульованих цілей є опанування «стратегічного мислення» та впровадження стратегічного планування, тобто перехід на третю фазу організації діяльності туристичного підприємства – управління «за цілями», з орієнтацією на зовнішнє середовище та повне впровадження системи стратегічного управління (четверта завершальна фаза), яке і є метою в довгостроковій перспективі.

Вибір загальної стратегії залежить від характеристик галузі, загальної конкурентної позиції туристичного підприємства та характеристик самого підприємства (зокрема, стадії його життєвого циклу) [2, с. 457-464].

При розробці загальної конкурентної стратегії основною базою є використання підходу М. Портера [21-22], який виділяє такі основні конкурентні стратегії:

1. Стратегія лідерства за витратами – базові стратегії даної групи пріоритетно орієнтують усі зусилля туристичного підприємства на мінімізацію витрат у всіх ланках ланцюга формування вартості. Багаторазово доведено, що туристичне підприємство, яке має найменші витрати, одночасно є і таким, яке досягло найбільшого сумарного обсягу виробництва. В результаті встановлення цієї залежності стало можливим формування концепції ефекту досвіду. Вихідним положенням даної концепції є твердження про те, що загальні витрати на одиницю продукції зменшуються на однаковий відсоток за кожного подвоєння сумарного обсягу виробництва.

2. Стратегії диференціювання продукції – за допомогою стратегій цієї групи туристичне підприємство намагається сформувати особливу пропозицію, яка б йому дозволяла індивідуалізуватись та вирізнитись серед конкурентів, і, таким чином, уникнути конкуренції, яка має у своїй основі тільки цінове та

витратне суперництво. Пропонується такий товар, який сприймається у межах даного напрямку діяльності як щось суттєво відмінне чи специфічне. Але наскільки багатоплановими і різноманітними є показники і характеристики, які визначають якості товару як наслідок процесу його урізноманітнення, настільки великою є кількість можливих стратегій, які об'єднуються даною базовою стратегією [24, с. 75-76]. За цих умов використання запропонованих вище понять еталонного, порівняльного рівня та межі ефективності дозволяє виділити дві підгрупи стратегій у даному базовому напрямку: підгрупа стратегій диференціювання шляхом покращання якостей туристичної продукції (послуг) – у цьому разі відбувається зростання співвідношення «якість / ціна»; підгрупа стратегій диференціювання туристичної продукції через зниження якостей – в даному разі співвідношення «якість / ціна» буде зменшуватись. Подальший поділ стратегій диференціювання обох підгруп можливий за такими ознаками: розміри частки споживачів, на яку орієнтується диференційована пропозиція; час та спосіб встановлення розміру даної частки: або до появи на ринку нової пропозиції як результату диференціювання, або після його появи.

3. Стратегії спеціалізації (концентрації) – приймаються і реалізуються для невеликих груп покупців, потреби яких або погано, або зовсім не задовольняються туристичними продуктами еталонного рівня якостей. Існування та розміри цих груп покупців можуть бути встановлені заздалегідь, до появи диференційованого товару на ринку. Це можуть бути, наприклад, такі споживачі, які мають дуже малі або дуже великі запити, специфічні потреби щодо продуктів харчування, місця розташування, які є інвалідами і т.д. [35, с. 174; 36].

Стратегії покращення підтверджують свою життєздатність і сенс якісної диференціації тільки після появи нового туристичного продукту на ринку. Вони розраховуються, як правило, на більшу частку ринку або на всіх споживачів. У разі вдалого визначення нового співвідношення «якість / ціна» цілком можливо, що новий диференційований тур замінить у споживанні тур еталонного рівня якості.

Стратегія обмежень являє собою різновид стратегії диференціювання через зниження якостей і націлена на специфічний ринковий сегмент, для якого а ріогі було встановлено, що еталонний рівень має надлишкові якості. Вилучення цих якостей, а значить, і відповідне зменшення витрат і ціни, не спричиняє зниження суб'єктивної оцінки туристичного продукту представником даного сегмента ринку;

Стратегія спрощення, яка теж входить до другої підгрупи стратегій диференціювання, також відмітна зниженням якостей порівняно з еталонним рівнем. У той самий час вона зорієнтована на пошук споживачів, які свідомо купують спрощену туристичну послугу і для яких єдиною спонукою виступає прийнятна ціна. Наскільки великою буде частка таких туристів, виявиться з часом, і буде встановлено ринком [24, с. 77-95].

Спеціалізація здійснюється виключно в межах певного напрямку діяльності, на якому туристичне підприємство концентрує свої зусилля. Вона ставить за мету досягти в даному напрямку найвищого рівня компетентності і внаслідок цього забезпечити собі вирішальну конкурентну перевагу. Обидві базові стратегії формування конкурентної переваги – зниження витрат і диференціації – реалізуються тією чи іншою мірою через спеціалізацію. Стратегія зниження витрат відповідає логіці спеціалізації, оскільки кожний з конкурентів, хто робить ставку на ефект досвіду, покращує свої витратні характеристики і завдяки цьому конкурентну позицію [24, с. 96-97; 36].

Висновки до 1 розділу

1. Систематизовано: основні підходи до визначення стратегічного потенціалу туристичних підприємств, які включають наступні підходи: ресурсний (матеріально-технічні ресурси, трудові ресурси, інформаційні ресурси, фінансові ресурси), структурний (норми, встановлені державою, співвідношення показників підприємства з нормативними актами), цільовий (визначення головної мети підприємства, визначення під цілей підприємства, формування дерева цілей підприємства, дослідження відповідності

стратегічного потенціалу досягнутим цілям); види стратегічної й оперативної поведінки туристичного підприємства; конкурентні та підприємницькі чинники (характеристика зовнішнього середовища, конкурентна поведінка, підприємницька поведінка).

2. Надано визначення термінам «стратегія» (комплексний план перспективного розвитку туристичного підприємства, який охоплює в собі головні цілі підприємства та шляхи їх досягнення для отримання ним бажаних результатів своєї діяльності шляхом досягнення головної мети туристичного підприємства); «стратегічний потенціал туристичного підприємства» (сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки й реалізації стратегії туристичного підприємства); *маркетингове управління стратегічним потенціалом підприємства* (процес аналізу, розробки та впровадження засобів оптимізації стратегічного потенціалу підприємства з метою збільшення прибутку, росту обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо). Наведено класифікацію стратегічного потенціалу за наступними ознаками (відносно зовнішнього середовища підприємства, за ступенем формування прибутку, за ступенем використання в основному виді діяльності, за формою існування, за ступенем застосування, за можливістю використання, за ступенем відповідності поставленим стратегічним цілям, за спрямованістю формування, за мірою реалізації стратегічного потенціалу, з огляду на кордони діяльності підприємства).

3. Наведено основні етапи розробки конкурентної стратегії туристичного підприємства (аналіз зовнішнього середовища та виробничих можливостей туристичного підприємства, визначення цілей та ключових проблем розвитку підприємства, розробка альтернативних варіантів конкурентних стратегій для туристичного підприємства, оцінка альтернативних варіантів та вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства, складання програми дій в межах обраної стратегії та контроль їх реалізації).

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ І ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ТЕЗ ТУР»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства

Компанія ТОВ «ТЕЗ ТУР» зареєстрована 22.01.2003 за юридичною адресою Україна, 03150, місто Київ, вулиця Велика Васильківська, будинок 63, офіс 2. Керівником організації є Буртин Сергій Іванович. Розмір статутного капіталу складає 18 500,00 грн. [37].

ТОВ «ТЕЗ ТУР» успішно справляється й з завданнями, які встають перед кожним сучасним туристичним агентством: продажем турів у всі куточки земної кулі; бронюванням номерів у готелях в Україні й по всьому світу; страхуванням туристів. Підприємство є юридичною особою з моменту його державної реєстрації від 22.01.2003 р. Місце знаходження підприємства: 03150, місто Київ, вулиця Велика Васильківська, будинок 63.

Ідентифікаційний код: 32348756. Телефон: +380444955505.

e-mail: book@teztour.com.ua, Адреси сайту: <https://www.teztour.ua> [37].

Дане підприємство є юридичною особою, займається туроператорською діяльністю по внутрішньому туризму й турагентською діяльністю за зарубіжними напрямками. Підприємство має власне майно, власний баланс, статутний фонд, інші фонди й резерви, друк з власним найменуванням, штамп, фірмові бланки, рахунки в банках України й іноземних банках у національній та іноземній валюті. Підприємство може складати від свого імені всі види господарських і інших договорів, угод і операцій, набувати майнових і особистих немайнових прав, нести зобов'язання, бути позивачем у суді, арбітражному суді й третейському судах.

Підприємство ТОВ «ТЕЗ ТУР» відповідно до Державної податкової адміністрації України є платником податку на додану вартість (ПДВ). Також підприємство має страхове свідоцтво на обов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві й професійного захворювання, які привели до втрати працездатності.

Підприємство має цивільну правоздатність відповідно до встановлених цілей діяльності, у своїй діяльності повністю керується чинним законодавством України, Статутом Підприємства, а також вирішенням органів управління Підприємством. Підприємство ТОВ «ТЕЗ ТУР» отримує цивільні права й бере на себе цивільні зобов'язання через свої органи, які діють у межах прав, наданих їм відповідно до Статуту й закону. Підприємство відповідає по своїх зобов'язаннях всім своїм майном. Засновник несе відповідальність по зобов'язаннях Підприємства в межах вартості, що належить йому статутного фонду, включаючи неоплачену його частину.

Предметом діяльності підприємства «ТЕЗ ТУР» є організація прийому й обслуговування іноземних туристів в Україні; організація прийому й обслуговування вітчизняних туристів в Україні; організація туристичних поїздок за територію України; екскурсійна діяльність; організація масового спортивно-оздоровчого туризму; організація пунктів обміну іноземної валюти; здійснення інших видів діяльності у встановленому на території України порядку, і які не суперечать чинному законодавству. Предметом діяльності ТОВ «ТЕЗ ТУР» також є продажів авіаквитків на міжнародні й внутрішні авіарейси, продажів залізничних квитків, обслуговування корпоративних клієнтів. Бронювання авіаквитків здійснюється як по телефоні, так і в режимі він-лайн. Бронювання авіаквитків здійснюється за допомогою таких систем бронювання як Амадеус і Галілео. На сайті можна забронювати квитки на рейси більш ніж 500 авіакомпаній, номери в готелях, а також орендувати автомобілі в Україні й у багатьох містах світу [37].

Метою створення туристичного підприємства «ТЕЗ ТУР» є здобуття прибутку на основі приведених нижче видів діяльності.

Місією підприємства «ТЕЗ ТУР» є задоволення потреб покупців якісним і доступним за ціною туристичним продуктом. Місія туристичного підприємства «ТЕЗ ТУР» носити характер призначення, тобто, вузьке, але конкретне розуміння, позначення виду діяльності, характеру продукції, послуг, кола споживачів, уявлення про причину виникнення й сенс існування підприємства.

Формулюється вона так «Ми гарант вашого відпочинку, комфорту, розширення кругозору й пізнання світу». Лише з нашим підприємством ви побачите світ у всій його різноманітності, побуваєте в найвіддаленіших й екзотичних куточках планети. Ми є туристичним підприємством з високими стандартами, і працюємо, розширюючи ринок, аби забезпечувати всю велику кількість клієнтів недорогим і високоякісним обслуговуванням.

Девіз звучить таким чином: «Наше життя - подорож. «ТЕЗ ТУР» - путівник» [37].

Виходячи з місії підприємства, можна визначити головні довгострокові цілі ТОВ «ТЕЗ ТУР»:

максимальне охоплення території України шляхом відкриття нових офісів і надання якісних туристичних послуг для всі більшої кількості споживачів;

передбачати тенденції розвитку ринку й пропонувати нові послуги клієнтам до того, як клієнт їх зажадає;

упроваджувати нові технології першими;

мати надійну фінансову основу й прибуток як заставу майбутнього розвитку.

Стратегічна позначка підприємства базується на чотирьох китах: сервіс, якість, надійність і ефективність.

Саме таке поєднання дозволити підприємству вийти на новий рівень якості послуг, підвищить її прибутковість, привабливість в очах туристів і конкурентів.

Головні цілі туристичного підприємства «ТЕЗ ТУР» представлені на рис. 2.1 [37].



Рис. 2.1. Головні стратегічні цілі туристичного підприємства «ТЕЗ ТУР»
(систематизовано автором)

Пріоритетними завданнями ТОВ «ТЕЗ ТУР» є [37]: забезпечення безпеки туристам; підвищення якості обслуговування клієнтів; розвиток бізнес-структури і організації праці в компанії; зміцнення фінансових позицій на туристичному ринку.

Основна позначка підприємства - здобуття максимального прибутку й використання її на користь підприємства, тобто для розвитку виробництва й вирішення соціальних завдань, а також поліпшення якісного прийому й обслуговування іноземних туристів в Україні, організація туристичних поїздок за кордон і обслуговування вітчизняних туристів в Україні.

ТОВ «ТЕЗ ТУР» співпрацює з такими банками як АКБ «Надра» і ЗАТ «Прокредитбанк». Туристичне підприємство «ТЕЗ ТУР» спеціалізується на таких видах туризму як внутрішній і виїзний. ТОВ «ТЕЗ ТУР» укладає постійні контракти з національними (МАУ) й іноземними авіакомпаніями (MALEV, KLM, LOT, LUFTHANSA, AUSTRIAN AIRLINES), а також з безліччю

національними й іноземними туроператорами. Туристичне підприємство «ТЕЗ ТУР» реалізує тури таких відомих туроператорів як Na Gena (Болгарія), Almatour (Болгарія), Інтурист (Туреччина, Європа), Turtess (Єгипет), Tural (Болгарія), Pan Ukraine (Туреччина), Karyatour (Туреччина), Turnesoltour (Туреччина), Souz Travel (Туреччина), Добр'ден (Болгарія), Феєрія (Європа) і т.д. ТОВ «ТЕЗ ТУР» співпрацює також і з туристичними агентствами: обмінюється інформацією, купує деякі тури і авіаквитки [37].

У діяльність ТОВ «ТЕЗ ТУР» включені такі спеціальні пропозиції для постійних і корпоративних клієнтів як: позачергове бронювання й оформлення квитків; оформлення авіаквитків без виїзних документів; миттєве інформування про зміни тарифів, розклад рухів й правила авіаційних і залізничних перевезень; візова підтримка; безкоштовна доставка документів і авіаквитків в офіс клієнта; оформлення замовлення на VIP обслуговування в аеропортах України; можливість будь-якої форми оплати; можливість відстрочення платежу; гнучка система знижок. Все це свідчить про новаторські якості підприємства в індустрії турбізнесу [37].

Важливим чинником в успіху даного підприємства є його фірмовий логотип - ТОВ «ТЕЗ ТУР», який знаходиться на всіх атрибутах підприємства.

У функції керівництва підприємства входить укладення договорів з партнерами й постачальниками, контроль над роботою всіх співробітників, вирішення найбільш важливих питань. Головний бухгалтер - завідує всіма фінансами ТОВ «ТЕЗ ТУР»: заповнює податкові декларації, розраховується з туроператорами й авіакомпаніями, перераховує плату готелям за бронювання номерів, нараховує заробітну плату співробітникам. У ТОВ «ТЕЗ ТУР» 8 менеджерів туристичного бізнесу, з яких два менеджери займаються продажем авіаквитків. Старший менеджер - досвідчений і висококваліфікований співробітник, напрям роботи - Азія, яка вважається найбільш важким регіоном для відвідування туристами. Безпосередньо 4 менеджери туристичного бізнесу - займаються основною масою туристів, яких приймає туристичне підприємство «ТЕЗ ТУР». Менеджери працюють по Туреччині, Європі, Україні

й країнам Східної Європи. Менеджери чітко розподілили свої обов'язки, що сприяє налагодженій і успішній роботі [37].

Старшим менеджером з продаж авіаквитків, що має сертифікати по роботі в системах бронювання Амадеус і Галілео. Менеджери працюють у спеціально обладнаних кімнатах - авіакасах, де є комп'ютери найостаннішої моделі та необхідні засоби оргтехніки.

Господарською частиною ТОВ «ТЕЗ ТУР» завідує офіс-менеджер підприємства. В обов'язки офіс-менеджера входить робота з телефоном (вона відповідає на дзвінки, зв'язує менеджерів із клієнтами, що дзвонять, викликає таксі, виконує доручення директори); розбирає пошту, робить ксерокопії документів, роздруковує необхідні дані [37].

Штатний розклад працівників туристичного підприємства «ТЕЗ ТУР» представлено у табл. 2.1 [37].

Таблиця 2.1

Штатний розклад працівників ТОВ «ТЕЗ ТУР» в 2019 році

Посада	Кількість штатних одиниць
Директор	1
Бухгалтер	1
Старший менеджер	1
Менеджер	4
Старший менеджер з продаж авіаперевезень	1
Менеджер з продаж авіаперевезень	1
Офіс-менеджер	1
Всього	10

Виходячи з табл. 2.1, ми бачимо, що на туристичному підприємстві працюють 10 кваліфікованих співробітників. У зв'язку зі складною економічною ситуацією, яка склалася в державі, заробітна плата менеджерів, менеджера з продаж авіаперевезень й офіс-менеджера тимчасово знаходиться на недостатньому рівні й не перевищує мінімальну заробітну плату, встановлену законом [38, с. 27].

Туристичне підприємство ТОВ «ТЕЗ ТУР» діє на основі лінійно-функціональної структури управління, що властиво туристичним підприємствам. Лінійно-функціональна структура управління включає спеціальні підрозділи при лінійних керівниках (відділ туризму та відділ продаж авіаквитків), які допомагають лінійним керівникам виконувати головні завдання туристичного підприємства (рис. 2.2) [37-38].

Адміністративний апарат управління складає 3 людини - генеральний директор, старший менеджер по туризму, старший менеджер з продажу авіаперевезень. Виходячи з цього, можна визначити питому ваги (ПВ) працівників апарату управління в загальній чисельності співробітників:

$$\text{ПВ} = (3/10) * 100\% = 30 \%$$

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що туристичне підприємство «ТЕЗ ТУР» має достатні для успішної діяльності трудові ресурси, а також відповідний за чисельністю апарат управління.

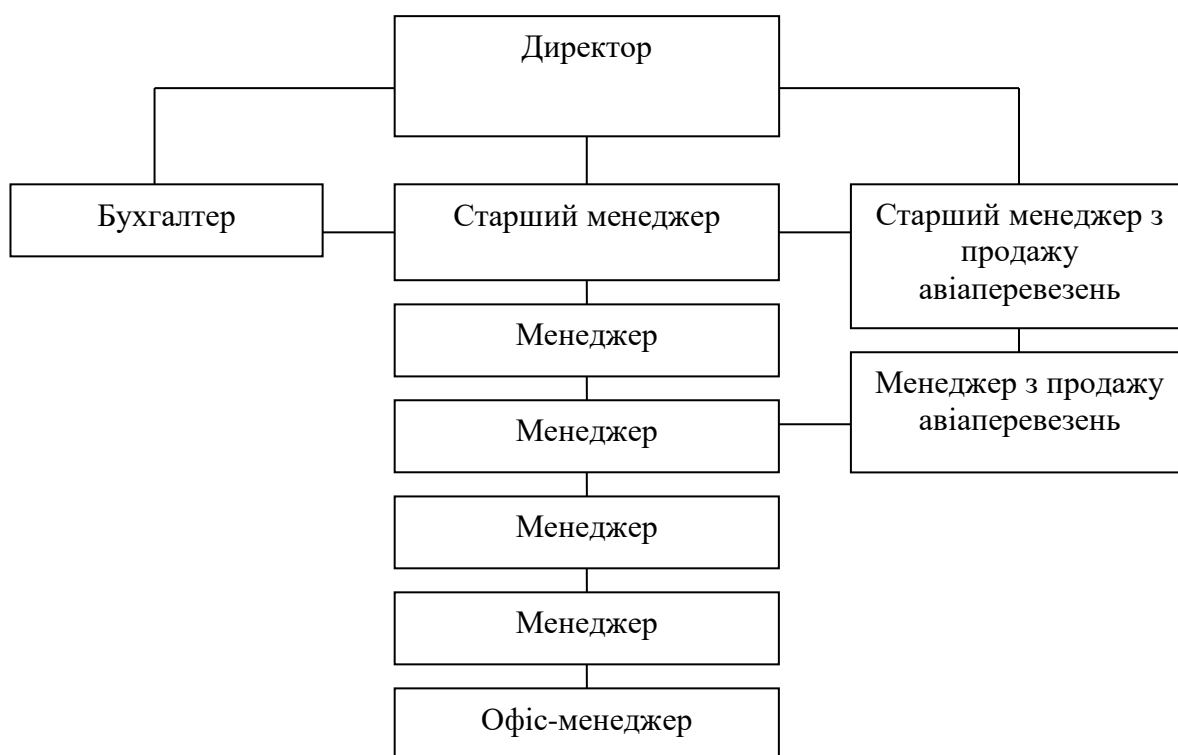


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «ТЕЗ ТУР»

(систематизовано автором)

Для більш повної та об'єктивної оцінки виконання працівниками своїх посадових прав і обов'язків складемо матрицю функцій, яка відображає розподіл обов'язків і повноважень на всіх рівнях управління підприємством (табл. 2.2) [37-38].

Таблиця 2.2

Матриця функцій посадових прав і обов'язків ТОВ «ТЕЗ ТУР»

(побудовано автором)

Посада Функція управління	Директор	Бухгалтер	Старший менеджер	Менеджер
Планування	Планування діяльності всього підприємства на короткий період та на перспективу		Планування діяльності відділу	Планування роботи менеджера
Організація	Організація діяльності та праці всього підприємства	Організація праці бухгалтерії	Організація праці відділу туризму	Організація роботи менеджера з клієнтами
Мотивація	Встановлення мотивації для працівників усього туристичного підприємства		Встановлення мотивації для робітників всього відділу туризму	
Контроль	Контроль за діяльністю підприємства в цілому	Контролювання правильності ведення бухгалтерської, статистичної та іншої звітності	Контроль за результатами діяльності відділу	Контроль правильності виконання функцій менеджерів
Координація	Координація діяльності всіх підрозділів підприємства		Координація діяльності робітників відділу	

Проаналізувавши табл. 2.2 можна сказати, що такі функції як організація та контроль виконуються на всіх рівнях управління, що повністю відповідає вимогам сучасної концепції менеджменту організації, функція планування відсутня на рівні управління фінансовими ресурсами та бухгалтерської звітності, що говорить про недостатнє розкриття трудового потенціалу

бухгалтера підприємства. Функцію мотивації не використовують бухгалтер і рядові менеджери по туризму через відсутність у них підлеглих, на яких і поширюється дія даної функції менеджменту. Координаційна функція на ТОВ «ТЕЗ ТУР» виконується генеральним директором і старшим менеджером підприємства. Таким чином, співробітники «ТЕЗ ТУР» мають необхідний для успішної діяльності туристичного підприємства трудовий потенціал.

Підприємство «ТЕЗ ТУР», оформляє туристичну документацію й страхування туристів спільно з турагентом, самостійно, або доручає це турагенту (за домовленістю). За свою роботу підприємство-турагент отримує від туроператора агентську винагороду. Вона закладається туроператором як комісійний відсоток у ціну турпакета або дорівнює відсотку знижки з роздрібної ціни туру.

Туристичне підприємство «ТЕЗ ТУР» будує свою роботу на договірній основі. При продажі туру підприємство «ТЕЗ ТУР» укладає з клієнтом договір про надання туристичних послуг, керуючись комерційними умовами, що діють, і цінами на подорож.

Підприємство має офіс, який є нежитловим приміщенням, який відповідає протипожежним, технічним і санітарним нормам, обладнане необхідною оргтехнікою й засобами зв'язку, з окремим входом, зовнішньою рекламою з логотипом фірми. При вході в офіс розміщується інформація про режим роботи туристичного підприємства. У доступному для туриста місці розміщуються такі документи: копія державної ліцензії; копія свідоцтва про державну реєстрацію; копія довідки банківського або іншої юридичної встанови про підтвердження фінансового забезпечення відповідальності; дані про працівників суб'єкта туристичної діяльності (прізвище, ім'я, по батькові керівника, його заступника, головного бухгалтера, менеджерів); книга відгуків і пропозицій громадян; перелік номерів телефонів, факсів суб'єкта туристичної діяльності й найвищих керівних органів.

В офісі розташовується комп'ютерна техніка з відповідним програмним забезпеченням.

На туристичному підприємстві «ТЕЗ ТУР» розміщена на помітному місці інформація про тарифи й умови обслуговування їм туристів за кордоном і в Україні, рекламні, інформаційні, довідкові матеріали (довідники готелів, інших засобів розміщення, підприємств харчування, розклади рухові й тарифи на перевезення транспортом різних видів і тому подібне).

Надійну інформаційну базу дає підключення до мережі Інтернет. Крім того, туристичне підприємство «ТЕЗ ТУР» використовує забезпечення технології туристичної діяльності й маркетингу, що існують на туристично-інформаційному програмному ринку.

У даний час туристичне підприємство «ТЕЗ ТУР» відомо як одне з туристичних підприємств, що лідирують у туристичному бізнесі Київської області. За майже 19 років своєї діяльності послугами підприємства скористалося більше 59 тис. туристів. За цей час воно розробило понад 420 туристичних маршрутів по Україні та за кордон.

Туристичне підприємство працює з декількома страховими компаніями «Кий Авіа гарант», «Скайдвест» і «Алькона», що дозволяє запропонувати клієнтам різну тарифну політику відносно страхування туристів [37].

Здобуття інформації від партнерів забезпечується за рахунок використання глобальної системи зв'язку Інтернет, що так само сприяє швидкому реагуванню на поточні проблеми. Упроваджені нові технології на туристичному підприємстві «ТЕЗ ТУР», що спрощує його роботу. Застосовуються комп'ютерні програми «Тур-Агент», «Майстер-Тур», «Turwin» для формування турпакетів і продажу їх турагентам. Упроваджено програми бронювання авіамісць «Амадеус», «Галілео».

Основні напрями діяльності туристичного підприємства «ТЕЗ ТУР»: головним напрямом залишається надання послуг у Середземномор'ї. Найбільш популярним маршрутом є Туреччина - Анталія, де туристам пропонується більше двохсот готелів різних категорій. Також пропонуються тур у санаторії Чехії. Розробляється маршрут до Болгарії. Крім того, мають попит маршрути

до Угорщини, Польщі, Єгипту. З вітчизняних маршрутів підприємство пропонує відпочинок у Приазов'ї та Одесі.

Одним з провідних напрямів діяльності підприємства «ТЕЗ ТУР» є відпочинок за кордоном. Можна вибрати будь-який курорт, будь-який готель, будь-якові авіакомпанію, скористатися послугами гідів. Туристичне підприємство пропонує на вибір: у літній період відпочинок у Туреччині, Угорщині, Болгарії, Єгипті; у зимовий період відпочинок у Словаччині, Польщі; в осінньо-весняний період відпочинок у Польщі, Угорщині, ОАЕ, та ін.

По ціновій політиці ТОВ «ТЕЗ ТУР» орієнтується на середнього споживача. Що стосується дитячого відпочинку, то «ТЕЗ ТУР» працює по таких напрямках: 1. Дитячі оздоровчі табори в Болгарії, Бердянську та Одесі. 2. Екскурсійні тур до Польщі та Одеси. 3. Прийом і екскурсійне обслуговування молодіжних груп у Києві. ТОВ «ТЕЗ ТУР» може запропонувати спеціально розроблені пакети проведення відпустки в Європі, що включають авіапереліт, трансфери й перебування в кращих європейських готелях.

Спектр послуг ТОВ «ТЕЗ ТУР» традиційно досить широкий: пізнавальний туризм, відпочинок, паломницькі тур, освіта за кордоном. Він збільшується з кожним сезоном, про що свідчать дані статистичної звітності (табл. 2.3) [37].

Таблиця 2.3

Структура потоку туристів ТОВ «ТЕЗ ТУР» за 2017- 2019 рр. (складено автором)

№ з/п	Показники	Роки, осіб.			Відхилення, осіб		Темп зміни (приросту), %	
		2017	2018	2019	18/17	19/18	18/17	19/18
1	Розподіл туристів за цілями, у тому числі:	150	135	149	-15	14	-10	+10,37
	службовим	-	-	-	-	-	-	-
	лікувально-оздоровчим	4	7	12	3	5	+75	+71,42
	відпочинок	146	120	130	-26	10	-17,81	+8,4
	спортивний туризм	-	8	7	8	-1	+8	-12,5
2	Розподіл туристів за віком, у тому числі:							
	до 14 років	10	15	10	5	-5	+50	-33,4
	15- 17 років	18	13	21	-5	8	-27,8	+61,53
	18-28 років	50	25	45	-25	20	-50	+80

Як видно з табл. 2.3, структура потоку туристів за 2017 - 2019 рр. значно не змінилася. Так у 2019 році збільшилася кількість туристів, які подорожували з лікувально-оздоровчими цілями (+5 осіб), на з ціллю відпочинку (+10 осіб). Якщо проаналізувати вікову категорію туристів, то збільшилася кількість обслугованих дітей, кількість молоді в 2019 році збільшилася на 80%.

Аналіз туристичної діяльності підприємства за видами туризму подано у табл. 2.4 [37].

Таблиця 2.4

Аналіз туристичних потоків ТОВ «ТЕЗ ТУР» за видами туризму
(складено автором)

№ з/п	Показник	Кількість туристів, які придбали путівки, ос.			Темп зростання (зниження), %		Кількість туроднів			Темп зростання, %	
		2017	2018	2019	18/17	19/18	2017	2018	2019	18/17	19/18
1	Виїзний туризм	96	84	91	0,875	1,084	1153	985	1114	0,854	1,131
2	Внутрішній туризм	54	51	58	0,95	1,137	772	601	731	0,778	1,216
3	Разом	150	135	149	1,825	2,221	1925	1586	1845	1,632	2,347

Характеристика туристичного потоку за видами туризму дає можливість порівняти темпи зростання кількості туристів і туроднів, об'єму турпослуг по виїзному й внутрішньому туризму окремо. Як видно з табл. 2.5 [37], показники внутрішнього туризму в 2019 збільшились на 43,8 %, ніж в 2018 р., а показники виїзного - на 27,7%.

Таблиця 2.5

Аналіз об'єму туристичних послуг ТОВ «ТЕЗ ТУР» за видами туризму
(складено автором)

№ з/п	Показник	Об'єм турпослуг, тис. грн.			Темп приросту, %	
		2017	2018	2019	18/17	19/18
1	Виїзний туризм	89,7	88,1	91,2	-1,78	+3,52
2	Внутрішній туризм	7	5,1	10,2	-27,14	+100
3	Разом	96,7	93,2	101,4	-3,62	+8,80

З приведених у табл. 2.4 даних виходить, що в 2019 році обслуговано 91 туриста, які виїжджали за кордон, це на 8% більше, ніж у 2018 році, при цьому кількість туроднів збільшилася на 13%. На 7 осіб в 2019 році збільшилася кількість туристів, які охоплені внутрішнім туризмом в 2018 році.

Останнім часом, ТОВ «ТЕЗ ТУР» робить акцент на розвиток вітчизняного туризму й сприяє розвитку спортивного туризму в Україні, тим самим, набуваючи статусу спортивного туристичного підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що туристичне підприємство «ТЕЗ ТУР» у своїй роботі прагне отримати максимальний прибуток при максимально якісному наданні послуг клієнтам для задоволення їх потреб у відпочинку й туризмі.

2.2. Оцінка впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність туристичного підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР» на основі SWOT-аналізу

У ринковій економіці підприємці не можуть домогтися стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й акумулювати інформацію про стан цільових ринків, власних перспектив і можливостей [39]. Планування на туристичному підприємстві ТОВ «ТЕЗ ТУР» спрямовано на оптимальне використання можливостей фірми, зокрема і на найкраще використання всіх видів ресурсів і запобігання помилкових дій.

Туристичне підприємство ТОВ «ТЕЗ ТУР» не має спеціального відділу з планування й не розробляє стратегічні плани. Причинами цього є:

1. Складність стратегічного планування. Це вимагає зміни типу мислення. Стратегічне планування повинне бути творчим процесом, що використовує нові ідеї. Більшість людей не готові до такого типу прийняття рішень. Нові відносини й ролі можуть виникати в результаті застосування стратегічного планування. Окремі люди можуть бути незадоволені додатковими завданнями й діяльністю.

2. Стратегічне планування вимагає додаткових витрат часу, залучення нових людей, не говорячи про час на дослідження, перерозподіл ресурсів, зміни в організації. Все це може знищити організацію, особливо при недоволі ресурсів.

3. Стратегічні плани можуть бути поганими. помилкові припущення, надто оптимістичні прогнози й інші погані рішення можуть привести до неефективного стратегічного плану. Такий стратегічний план може спричинити серйозні проблеми в організації.

4. Неможливість застосування. Якщо вищий менеджмент не підтримає стратегічний план, то його застосування стане неможливим і весь процес - порожньою витратою часу й ресурсів.

Під час дослідження діяльності туристичного підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР» було виявлено, що підприємство не приділяє увагу стратегічному плануванню, а керується тільки оперативним і тактичним плануванням. Хоча його діяльність не є збитковою, все-таки, в умовах нестабільності зовнішнього середовища, для ефективної діяльності підприємства, виникає необхідність застосування стратегічного планування, що дасть можливість підприємству адаптуватися до таких умов. У процесі планування розглядаються ключові питання, які звичайно ведуть до змін і не коштує ними зневажати.

Одна з переваг стратегічного планування полягає в забезпеченні ефективності й зростання в довгостроковій перспективі. Таким чином, найкраще планувати майбутню діяльність підприємства в процесі стратегічного планування, тому що інформація, яку можна одержати в процесі підготовки до планування, більше деталізована і є основою для виявлення ефективного шляху розвитку ТОВ «ТЕЗ ТУР».

Для визначення стратегічних перспектив та загроз необхідно провести SWOT-аналіз ТОВ «ТЕЗ ТУР» для виявлення можливостей і прогнозів, сильних і слабких сторін, на основі чого сформувавши ряд стратегій, що сприятимуть утриманню позицій підприємства на ринку туристичних послуг.

SWOT-аналіз - це аналіз зовнішнього середовища організації. Аналізу підлягають сильні сторони (Strength), слабкі сторони (Weakness) внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і прогнози (Thearts) зовнішнього середовища організації. Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, після цього встановлює зв'язки між ними, які надалі можуть бути використані для формування стратегії організації. Чинники макросередовища невідконтрольні і повинні розглядатися як задані умови діяльності, які необхідно враховувати при управлінні та розробці стратегії розвитку туристичного підприємства. Політичні чинники характеризуються стабільністю політичних обставин, захистом державою інтересів підприємців, його відношенням до різних видів власності [13, с. 185]. Соціально-економічні характеризують життєвий рівень населення, купівельну спроможність окремих верств населення, демографічні та інфляційні процеси тощо [2, с. 6]. Правові характеризують законодавчу систему, включаючи нормативні документи з захисту довкілля, законодавчі акти з захисту прав споживачів. Науково-технічні дають перевагу тим організаціям, які беруть на озброєння досягнення науково-технічного процесу. Культурні впливають на маркетинг, оскільки перевага одних турпродуктів над іншими ґрунтується на культурних традиціях, моді. Природні характеризують наявність природних ресурсів і стан оточуючого середовища [10, с. 320].

Основні чинники макросередовища, які підлягають аналізу - це PEST-чинники (політико-правові, економічні, соціально-демографічні, техніко-технологічні). Політичні чинники визначаються такими, що діють податковою політикою і законодавством. З 1 січня 2004 р. введений в дію новий закон «Про туризм», який одночасно і удосконалив, і ускладнив діяльність туристичних організацій. Відповідно до нового закону введені поняття туроператора і турагента, що є світовою практикою. Разом з тим закон визначає винятковість діяльності туроператора, під якою мається на увазі неможливість займатися ніяким іншим видом господарювання, окрім туризму (на турагентів не розповсюджується). А також туроператори можуть бути тільки юридичними

особами. Крім цього, туроператори і турагенти повинні надати підтвердження фінансового забезпечення своєї відповідальності, а це може собі дозволити не кожне підприємство. Також нововведення нового закону - це законодавче регулювання фінансового забезпечення відповідальності суб'єктів туристичної діяльності, що відбито в агентському договорі, який покликаний регулювати взаємовідношення туристичних операторів і турагентів. У зв'язку з цим в найближчому майбутньому збільшиться кількість турагентів. Через збільшення правовідносин агентські договори у сфері турбізнесу набувають досить великої актуальності. Основні чинники макросередовища, їх прояви та можливі зворотні заходи підприємства подано у табл. 2.6 [2, 10, 13].

Таблиця 2.6

Чинники макросередовища ТОВ «ТЕЗ ТУР» (складено автором)

Група чинників	Чинник	Проявлення	Можливі зворотні заходи підприємства
1. Економічні	1.1. Збільшення попиту на турпослуги	Міжнародний тероризм	Пошук нових туристичних напрямків
	1.2. Високі темпи інфляції	Труднощі з отриманням кредитів	Скорочення обсягів виробництва
	1.3. Нестабільність системи оподаткування	Встановлення високих податків	Пошук шляхів мінімізації податків
	1.4. Зростання безробіття	Здешевлення робочої сили, звільнення працівників	Раціональне використання робочих місць
2. Політичні	2.1. Складність візового режиму	Брак попиту на турпослуги з деяких напрямків	Пошук підтримки у міжнародних партнерів у сфері візового режиму
	2.2. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Можливість вибору та розширення сфери господарської діяльності	Пошук нових напрямків діяльності з метою збільшення прибутку
3. Правові	3.1. Недосконалість туристичного законодавства	Виникнення суперечливих питань у галузі туристичної індустрії	Ретельне вивчення законодавства про туризм
4. Природно-екологічні	4.1. Кліматичні умови 4.2. Забруднення навколишнього середовища	Будь-які стихійні лиха, погана екологія	Пошук нових туристичних напрямків
5. Соціально-культурні	5.1. Дороговизна туристичної індустрії 5.2. Демографічна проблема, старіння нації.	Невелика кількість туристів Брак необхідних коштів у пенсіонерів для відпочинку	Підтримка зв'язку з постійними клієнтами; Надання знижок, різноманітні рекламні акції. Залучення нових клієнтів
	5.2. Брак кваліфікованих кадрів	Брак кадрів для туристичної галузі	Звернення до спеціалізованих вищих навчальних закладів
6. Міжнародні	6.1. Нестабільність курсу валюти (долар США)	Зростання цін на туристичні послуги, мінливість у цінах.	Переорієнтація на більш стабільну валюту (євро)

Таблиця 2.6 свідчить, що в макросередовищі туристичного підприємства є більше небезпек, ніж можливостей. Негативний вплив спричиняє недосконале українське законодавство в сфері туризму, яке не дозволяє розширяти сферу діяльності та збільшити прибуток. Узагальнимо чинники аналізу макросередовища (табл. 2.7) [2, 10, 13, 37].

Таблиця 2.7

Профіль макросередовища ТОВ «ТЕЗ ТУР» (складено автором)

Чинники середовища	Важливість для галузі**	Відмітка ступеня впливу**	Напрями впливу*(+,-)	Інтегральний показник ступеня важливості чинника
PEST- чинники				
1. Політико-правові:				
1.1. Недосконалість туристичного законодавства	3	3	-1	-9
1.2 Ускладнення візового режиму	3	3	-1	-9
1.3 Орієнтація на ринкове регулювання економіки	3	2	+1	+6
Разом				-12
2. Економічні:				
2.1. Спад обсягу надання турпослуг	3	3	-1	-9
2.2. Інфляція	3	3	-1	-9
2.3. Нестабільність та недосконалість системи податків	3	3	-1	-9
2.4. Зростання безробіття	3	3	-1	-9
2.5. Нестабільність курсу валюти	2	2	-1	-4
Разом				-40
3. Соціально-демографічні:				
3.1. Динаміка чисельності	3	2	-1	-6
3.2. Зміна статистично-вікової структури населення	3	3	-1	-9
3.3. Відсутність кваліфікованих кадрів	3	3	-1	-9
Разом				-24
4. Технологічні:	2	2	+1	+4
Разом макросередовища:				-72

Примітка:

* Оцінка впливу чинника на підприємство здійснюється експертним шляхом за наступною оціночною шкалою:

0 - відсутність впливу;

1 бал - слабкий вплив;

2 бали - помірний вплив;

3 бали - сильний вплив.

** Оцінка спрямованості впливу на підприємство здійснюється за наступною оціночною шкалою: «+» - позитивний вплив; «-» - негативний вплив.

Дослідження ринку включають в себе обов'язкові складові: загальна характеристика та тенденції зміни ринку; стан конкуренції на ринку;

характеристики основних споживачів; визначення системи впровадження; тенденції розвитку зовнішнього середовища; вплив на діяльність турорганізації [4, с. 23-25].

У зв'язку з цими дослідженнями виявляється кон'юнктура ринку. Предметами кон'юнктурного аналізу туристичного ринку є:

учасники ринку (партнери, постачальники, посередники, споживачі, конкуренти);

обсяг, структура та динаміка виробництва і споживання даних туристських послуг (фірми-конкуренти, обсяг їхніх турпослуг, які різновиди маршрутів і послуг пропонуються і їх співвідношення зі світовими стандартами, попитом і пропозицією; які сегменти ринку залишаються неохопленими);

рівень резервів (можливості турпідприємства до збільшення споживачів, з розширення географії маршрутів, номенклатури послуг, зі спеціалізації та диференціації обслуговування);

динаміка цін (у конкурентів, середньо ринковий курс цін на аналогічні турпослуги);

особливості виробничо-збутової, рекламної діяльності в структурі ринку [5, с. 48-49].

Таким чином, можна сказати, що кількість ліцензованих суб'єктів туристичної діяльності в Україні (турагентів та туроператорів) збільшилась у 2019 р. на 2504 тис. порівняно з 2018 р., що безумовно визначає зацікавленість людей до туризму та їх бажання мандрувати в різні країни [13, с. 100-102].

Знання кон'юнктури і прогнозу розвитку ринку дозволяє оцінити можливості та негативні взаємодії, виходячи з ринку, і на цій основі дати об'єктивну оцінку сильних і слабких сторін діяльності туристичної організації. Аналіз кон'юнктури ринку дозволяє вибрати маркетингову стратегію розвитку турпідприємства.

Туристичний попит визначається на основі потреб неоднорідних груп людей. Виробники туристичних послуг не можуть задовольнити повністю

потреби всіх потенціальних клієнтів. Обсяг послуг окремого туристичного підприємства визначається кількісно і якісно. Тому нереально і не вигідно пробувати задовольнити загальний ринковий попит. Маркетинг і впровадження туристичних послуг повинні бути спрямовані на визначення потенціальних груп споживачів [40, с. 276].

Для оцінки мікросередовища необхідно проаналізувати конкурентів, постачальників та споживачів.

Аналіз споживачів. Для характеристики споживачів необхідно провести сегментацію ринку, тобто здійснити розбивку ринку на чіткі групи покупців для кожної з яких необхідно розробляти окремий товар або комплекс маркетингу. Сегмент - це така група споживачів, які однаково реагують на запропонований товар. Далі проводиться сегментація ринку. Метою сегментації є визначення сегментів ринку, на які будуть направлені зусилля в мережі маркетингу і впровадження послуг, замість того, щоб розпиляти зусилля по всьому ринку. Якщо розглянути, як проводиться сегментація київськими туристичними підприємствами, то швидше за все це буде тяжко проаналізувати, тому що підприємства працюють з клієнтами, які мають гроші і бажають мандрувати, а іноді не бажають спілкуватися з людьми, які хочуть придбати тур більше дешевий та ще за знижкою та й ставлення до таких клієнтів зовсім інакше. Наприклад, туристичне підприємство ТОВ «ТЕЗ ТУР» розмежує своїх клієнтів таким чином: 1. Бажані клієнти - ті, які мають можливість заплатити за тур 1000 у.о.; 2. VIP-персонь - від 1000 у.о. та вище. Таким чином, в даному випадку не враховуються ознаки за якими проводиться сегментація споживачів туристичного продукту.

Отже, розробка пропозиції, яка б відповідала попиту обраних сегментів споживачів, є важливим завданням підприємства туристичного бізнесу, що функціонує на конкурентному ринку. Щоб мотивувати споживачів до купівлі, а партнерів - до розробки туристичного продукту, підприємство мусить добре вивчити особливості своїх контрагентів, зіставити їх цілі й потреби зі своїми

цілями та можливостями і здійснити відповідний вибір, тому сегментацію треба проводити, щоб конкретно визначити з ким працювати, для чого [41, с. 120].

Конкуренти. Після аналізу споживачів переходимо до оцінки конкурентів. Під конкуренцією розуміють суперництво між окремими особами, які зацікавлені в досягненні однієї й тієї ж мети. Існує цінова й нецінова конкуренція. При цьому цінова конкуренція має на увазі керування ціною за допомогою знижок і надбавок. А нецінова конкуренція - це модифікація й поліпшення товарів.

Таким чином, щоб повністю реалізувати можливості та максимально знизити погрози, укріпити сильні сторони та ліквідувати слабкі, необхідно розробити портфель стратегій, які дозволять підприємству раціонально використовувати свої ресурси та здійснювати діяльність прибутковіше з мінімальними ризиками. Проаналізувавши споживачів і конкурентів туристичного центра, складемо зведену таблицю оцінки чинників безпосереднього оточення (табл. 2.8) [37, 40-41].

Таблиця 2.8

Чинники мікросередовища ТОВ «ТЕЗ ТУР» (складено автором)

Група чинників	Чинник	Проявлення	Можлива реакція з боку підприємства
1. Споживачі	1.1. Фізичні особи	Низька платоспроможність населення	Надання можливості оплати в кредит
	1.2. Юридичні особи	Швидке та якісне обслуговування	Підвищення кваліфікації персоналу
2. Конкуренти	2.1. Турагенства–покупці продукції даного підприємства	Можуть організувати своє власне виробництво та стати конкурентом	Пошук нових клієнтів і підтримка старих зв'язків
	2.2. Велика кількість конкурентів	Поява нових тур операторів та конкуренції	Поліпшення якості наявних послуг і розробка нових
	2.3. На внутрішньому ринку великий рівень конкуренції	Насиченість внутрішнього ринку	Розширення ринку: диверсифікація послуг, масовий маркетинг
3. Постачальники	3.1. Відсутність пільг з боку постачальників	Збільшення вартості туру	Укладання довгострокових угод співробітництва з постачальниками
	3.2. Скорочення кількості постачальників, які надають необхідні для підприємства послуги	Зниження можливості диверсифікації послуг	Надання постачальникам кращих для підприємства форм оплати та умов

Після аналізу макросередовища, зробимо бальну оцінку стану і складемо профіль мікросередовища підприємства (табл. 2.9) [37, 40-41].

Таблиця 2.9

Профіль мікросередовища ТОВ «ТЕЗ ТУР» (складено автором)

Чинники середовища	Важливість для галузі	Відмітка ступеня впливу	Напрямки впливу (+, -)	Інтегральний показник ступеня важливості чинника
Мікросередовище:				
1. Споживачі	3		1	3
2. Постачальники	3		1	3
3. Конкуренти	3		-1	-3
Разом мікросередовище:				3

Внутрішнє середовище робить постійний і безпосередній вплив на функціонування підприємства й становить систему ситуаційних чинників усередині підприємства. Метою аналізу внутрішнього середовища підприємства є виявлення внутрішніх сильних сторін діяльності підприємства для кращого використання зовнішніх можливостей і визначення внутрішніх слабких сторін, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками [38, 42-43]. Метод, за допомогою якого здійснюється діагностика проблем внутрішнього порядку називається управлінським обстеженням [43].

Управлінське обстеження припускає аналіз чинників внутрішнього середовища в розрізі наступних функціональних зон: організація управління; маркетинг; фінанси; технологія; персонал; організаційна культура й імідж підприємства; дослідження й розробки [5].

За результатами проведеного аналізу визначимо ступінь маркетингової активності ТОВ «ТЕЗ ТУР», а самі результати внесемо у табл. 2.10 [5, 37-38, 42-43].

Визначимо профіль внутрішнього середовища підприємства, для чого охарактеризуємо чинники й виявимо такі показники, як недостача кваліфікованого персоналу, рівень сервісу, ефективна реклама, різноманітний асортимент послуг, недостатньо ефективний маркетинг, імідж підприємства,

виконання діючої стратегії, відсутність інноваційних можливостей (табл. 2.11) [37-38, 42-43].

Таблиця 2.10

Оцінка маркетингової активності підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР» (складено автором)

Чинники середовища	Важливість для галузі	Відмітка ступеня впливу	Напрямки впливу (+, -)	Інтегральний показник ступеня важливості чинника*
Маркетинг:				
1. Переваги у сфері якості послуг	3		1	3
2. Система контролю за якістю	3		1	3
3. Чітко розроблені цілі та місія підприємства	3		1	3
4. Високі витрати	3		-1	-3
5. Недостатньо вивчені конкуренти	3		-1	-3
Разом				3

Примітка:

**1 бал - використання елементів маркетингу залежно від сформованої ситуації;*

2 бали - часте, але нерегулярне використання елементів маркетингової діяльності;

3 бали - систематичне використання елементів маркетингу.

Проведений аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, макросередовища туристичного підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР», виявив можливості та погрози, сильні та слабкі сторони.

Профіль внутрішнього середовища підприємства (складено автором)

Чинники середовища	Важливість для галузі	Відмітка ступеня впливу	Напрямки впливу(+,-)	Інтегральний показник ступеня важливості чинника
Внутрішнє середовище				
1. Організація управління:				
1.1. Ефективна організаційна структура підприємства	3		1	3
1.2. Відсутність служби маркетингу	3		-1	-3
1.3. Відповідність організаційної структури до стратегії	3		1	3
1.4. Завантаженість працівників додатково	2		-1	-2
Разом				1
2. Маркетинг:				
2.1. Переваги у сфері якості послуг	3		1	3
2.2. Система контролю за якістю	3		1	3
2.3. Чітко розроблені цілі та місія підприємства	3		1	3
2.4. Високі витрати	3		-1	-3
2.5. Недостатньо вивчені конкуренти	3		-1	-3
Разом				3
3. Дослідження та розробки				
3.1. Проведення дослідження вдосконалення старих послуг	3		1	3
3.2. Невдосконала система інформації	3		-1	-3
Разом				0
4. Технологія:				
4.1. Вигідне місцезнаходження підприємства	3		1	3
4.2. Сучасне обладнання	3		1	3
Разом				6
5. Персонал:				
5.1. Висока кваліфікація персоналу	3		1	3
5.2. Висока компетенція	3		1	3
Разом				6
6. Фінанси:				
6.1. Збільшення обсягів продаж	3		1	3
6.2. Достатня кількість обігових коштів	3		1	3
6.3. Збільшення витрат	3		-1	-3
Разом				3
7. Імідж підприємства				
7.1. Високий імідж	3		1	3
7.2. Висока трудова етика	3		1	3
7.3. Високий рівень сервісу	3		1	3
7.4. Немає психологічних тренінгів	2		-1	-2
Разом				7

Складемо профіль середовища даного підприємства в табл. 2.12 [37-38, 42-43].

Профіль середовища ТОВ «ТЕЗ ТУР» (складено автором)

Чинники середовища	Важливість для галузі	Відмітка ступеня впливу	Напрямок впливу (+, -)	Інтегральний показник ступеня важливості чинника
Макросередовище				
PEST- чинники				
1. Політико-правові:				
1.1. Недосконалість туристичного законодавства	3	3	-1	-9
1.2. Ускладнення візового режиму	3	3	-1	-9
1.3. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	3	2	1	6
Разом				-12
2. Економічні:				
2.1. Спад обсягу надання турпослуг	3	3	-1	-9
2.2. Інфляція	3	3	-1	-9
2.3. Нестабільність та недосконалість системи податків	3	3	-1	-9
2.4. Зростання безробіття	3	3	-1	-9
2.5. Нестабільність курсу валюти	2	2	-1	-4
Разом				-40
3. Соціально-демографічні:				
3.1 Динаміка чисельності	3	2	-1	-6
3.2 Зміна статистично-вікової структури населення	3	3	-1	-9
3.3 Відсутність кваліфікованих кадрів	3	3	-1	-9
Разом				-24
4. Технологічні:				
Разом макросередовища:	2	2	1	4
				-72
Мікросередовище:				
1. Споживачі	3		1	3
2. Постачальники	3		1	3
3. Конкуренти	3		-1	-3
Разом мікросередовище:				3
Внутрішнє середовище				
1. Організація управління:				
1.1 Ефективна організаційна структура підприємства	3		1	3
1.2 Відсутність служби маркетингу	3		-1	-3
1.3 Відповідність організаційної структури до стратегії	3		1	3
1.4 Завантаженість працівників додатково	2		-1	-2
Разом				1
2. Маркетинг:				
2.1 Переваги у сфері якості послуг	3		1	3
2.2 Система контролю за якістю	3		1	3
2.3 Чітко розроблені цілі та місія підприємства	3		1	3
2.4 Високі витрати	3		-1	-3
2.5 Недостатньо вивчені конкуренти	3		-1	-3
Разом				3
3. Дослідження та розробки				
3.1 Проведення дослідження вдосконалення старих послуг	3		1	3
3.2 Невдосконала система інформації	3		-1	-3
Разом				0

Продовження табл. 2.12

Чинники середовища	Важливість для галузі	Відмітка ступеня впливу	Напрямок впливу (+, -)	Інтегральний показник ступеня важливості чинника
4. Технологія:				
4.1 Вигідне місцезнаходження підприємства	3		1	3
4.2 Сучасне обладнання	3		1	3
Разом				6
5. Персонал:				
5.1 Висока кваліфікація персоналу	3		1	3
5.2 Висока компетенція	3		1	3
Разом				6
6. Фінанси:				
6.1. Збільшення обсягів продаж	3		1	3
6.3 Достатня кількість обігових коштів	3		1	3
6.4. Збільшення витрат	3		-1	-3
Разом				3
7. Імідж підприємства				
7.1 Високий імідж	3		1	3
7.2 Висока трудова етика	3		1	3
7.3 Високий рівень сервісу	3		1	3
7.4 Немає психологічних тренінгів	2		-1	-2
Разом				7

Аналізуючи табл. 2.12 можна зробити висновок про те, що на діяльність туристичного підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР» справляють негативний вплив чинники макросередовища, як і на діяльність усіх підприємств галузі туризму. Цілком у внутрішньому середовищі та в середовищі безпосереднього оточення діють чинники благосприятливого впливу.

Підсумки аналізу. Дане підприємство функціонує в несприятливих умовах зовнішнього середовища, особливо макросередовища, що проявляється в нестабільності економіки, низькому рівні доходу населення й несприятливій демографічній ситуації. Внутрішнє середовище туристичного підприємства більш сприятливе, що обумовлюється наявністю кваліфікованого персоналу. Для підведення підсумків складемо матрицю - SWOT (табл. 2.13) [37-38, 42-43].

Таким чином, головною проблемою туристичного підприємства є маркетинг. Тому необхідна ефективна реклама (видання власних каталогів, які відповідають кращим закордонним аналогам, що є невід'ємною частиною роботи туроператорів; розміщення великого обсягу реклами в газетах, що спеціалізуються в області туризму). Удосконалення технологій продажів,

навчання кадрів на семінарах, збільшення кількості реалізованих путівок у зимові періоди, підвищення прибутку. Пропозиція новинок до початку сезону (виходячи з побажань клієнтів).

Таблиця 2.13

Матриця SWOT для туристичного підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР»

(складено автором)

	О (можливості підприємства)	Т (погрози діяльності підприємства)
S (сильні сторони підприємства)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити чітку стратегію дій на найближчий рік, ретельно оцінюючи кожний крок. 2. Стати лідером серед туроператорів за рахунок чітко спланованій праці персоналу. 3. Велика увага приділяти роботі маркетингового відділу, дослідження якого допомагають знаходити потенційний попит, розробляти тури з урахуванням всіх побажань клієнтів, виділяти з основної програми ті тури, які користуються найбільшим попитом у споживачів і підвищувати їхню якість, не збільшуючи вартості путівки 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основні конкуренти фірми – великі туроператори. 2. Нестабільна політична обстановка в країні в період економічних реформ. 3. Поява на ринку більше сильного конкурента. 4. Неприятливі зміни темпів росту валют
W (слабкі сторони підприємства)	<ol style="list-style-type: none"> 4. Удосконалювання технологій продажів, навчання кадрів на семінарах. 5. Збільшення кількості реалізованих путівок у зимові періоди, підвищення прибутку. 6. Пропозиція новинок до початку сезону (виходячи з побажань клієнтів, виявлених у процесі маркетингових досліджень) 	Ефективна реклама (видання власних каталогів, що відповідають кращим закордонним аналогам, що є невід'ємною частиною роботи туроператорів; розміщення великого обсягу реклами в газетах, що спеціалізуються в області туризму)

Таким чином, проведена комплексна діагностика стратегічного потенціалу туристичного підприємства показала, що туристичне підприємство ТОВ «ТЕЗ ТУР» володіє достатнім портфелем туристичних послуг для реалізації стратегічного потенціалу, має достатній потенціал для подальшого розвитку в області управління, маркетингу, реклами, виробничої сфери, та іміджу підприємства в цілому. Але існують і деякі проблеми в стратегічному потенціалі підприємства, а саме – збутові проблеми, проблеми в інноваційній діяльності.

Висновки до 2 розділу

1. Надано характеристику ТОВ «ТЕЗ ТУР», а саме: наведено головні стратегічні цілі туристичного підприємства; представлено штатний розклад працівників (директор, бухгалтер, старший менеджер, менеджер, старший менеджер з продаж авіаперевезень, менеджер з продаж авіаперевезень, офіс-менеджер); представлено організаційну структуру управління; наведено матрицю функцій посадових прав і обов'язків, яка складається з наступних функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль, координація та проведено аналіз діяльності туристичного підприємства «ТЕЗ ТУР» (структура потоку туристів, аналіз туристичних потоків, аналіз об'єму туристичних послуг ТОВ «ТЕЗ ТУР» за видами туризму).

2. Систематизовано чинники макросередовища ТОВ «ТЕЗ ТУР» (економічні, політичні, правові, природно-екологічні, соціально-культурні, міжнародні); представлено профіль макросередовища ТОВ «ТЕЗ ТУР»; наведено чинники мікросередовища (споживачі, конкуренти, постачальники) та профіль мікросередовища ТОВ «ТЕЗ ТУР»; надано оцінку маркетингової активності підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР» (переваги у сфері якості послуг, система контролю за якістю, чітко розроблені цілі та місія підприємства, високі витрати, недостатньо вивчені конкуренти); наведено профіль внутрішнього середовища підприємства (організація управління, маркетинг, дослідження та розробки, технологія, персонал, фінанси, імідж підприємства); представлено профіль середовища ТОВ «ТЕЗ ТУР» (макросередовище, мікросередовище, внутрішнє середовище); представлено матрицю SWOT для туристичного підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР».

РОЗДІЛ 3.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ТЕЗ ТУР» ШЛЯХОМ РЕАЛІЗАЦІЇ НАБОРУ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ

3.1. Формування набору конкурентних стратегій для туристичного підприємства

Проведені комплексна діагностика, фінансово-економічний аналіз, SWOT-аналіз показали задовільний фінансово-економічний стан підприємства, наявність ряду проблем в системі управління персоналом, неповне використання стратегічного потенціалу підприємства, що у результаті привело до малоефективної діяльності підприємства в цілому.

Можна зробити висновок про те, що туристичне підприємство «ТЕЗ ТУР» знаходиться в проблемному положенні щодо свого головного конкурента, що надалі може привести до зниження конкурентоспроможності підприємства, а, отже, до втрати основного джерела прибутку підприємства – споживачів.

Оскільки конкурентоздатність та використання ефективних конкурентних стратегій є одними з основних чинників у стратегічному потенціалі кожного підприємства, то можна передбачити, що причиною незадовільної діяльності в області стратегічного потенціалу підприємства стало недостатнє використання стратегічного планування, відсутність використання стратегічних планів, які б включали у себе також і тактичні плани, завдання для реалізації головної мети підприємства для стимулювання його діяльності.

Виходячи з вищесказаного, аби уникнути таких негативних наслідків, як криза, банкрутство і навіть ліквідація ТОВ «ТЕЗ ТУР», доцільно розробити і прийняти набір конкурентних стратегій для підтримки та стимулювання конкурентоздатності і стратегічного потенціалу підприємства, що в цілому буде сприяти підвищенню ефективності функціонування ТОВ «ТЕЗ ТУР».

Туристичне підприємство має декілька варіантів вирішення стратегічної задачі. Наприклад, для досягнення мети можна використовувати різні шляхи та різні конкурентні стратегії, у тому числі:

- 1) знизити витрати на виробництво туристичного продукту;
- 2) збільшити об'єми продажів;
- 3) вийти на ринок з новим туристичним продуктом;
- 4) об'єднатися з іншими туристичними підприємствами для того, щоб зменшити конкуренцію та інші.

Кожен з цих шляхів відкриває різні можливості для збільшення стратегічного потенціалу туристичного підприємства, потребує певних витрат і пов'язаний з певним ризиком. Так, для збільшення обсягів продажу необхідно розширення виробничих потужностей, збільшення закупок та інше. Ці дії легко копіюються конкурентами.

Основними елементами забезпечення успіху розробки та реалізації програми підвищення стратегічного потенціалу туристичного підприємства є наступні елементи:

- 1) вище керівництво підприємства має бути повністю відданим ідеям програми;
- 2) прийоми та методи підвищення стратегічного потенціалу, обрані для програми розробки конкурентних стратегій мають відповідати ситуації та конкретним потребам;
- 3) має бути створена ефективна організаційна структура, що очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за здійснення програми;
- 4) на всіх організаційних рівнях повинно мати місце повне розуміння цілей та завдань програми;
- 5) потрібен вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними у розробці та реалізації програми;

б) програма має бути підкріплена практичним та нескладним інструментарієм виміру та оцінки досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням;

7) оцінка, контроль та зворотній зв'язок повинні дати змогу швидко визначити як досягнуто результатів, так і діагностувати проблеми, які виникають в процесі реалізації стратегій, а також створювати фундамент для подальшого вдосконалення програми розробки та реалізації конкурентних стратегій [44, с. 168-169].

Отже, як було проаналізовано, в умовах достатньо високих показників рентабельності і ліквідності, невеликих коливань даних показників, і низьких показниках фінансової стійкості, туристичне підприємство «ТЕЗ ТУР» використовує базову стратегію зростання, в рамках якої, застосовує «ділову стратегію перегрупування сил» з метою підвищення ефективності діяльності підприємства і здобуття прибутку, а також «маркетингову стратегію розвитку ринку в умовах диференційованого маркетингу», яка дає максимальний ефект за рахунок виявлення нових сегментів ринку, де попит був би достатнім для продажу існуючих туристичних продуктів і здобуття запланованого прибутку.

Але, проте, все ж є деякі проблеми, які можна вирішити, упровадивши нові конкурентні стратегії, що допоможе даному туристичному підприємству «ТЕЗ ТУР» вийти на передові позиції ринку надалі.

Результати проведеного аналізу конкурентоспроможності туристичного підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР» вказують на той факт, що дане підприємство є претендентом на лідерство по відношенню до свого головного конкурента – туристичної компанії «Coral Travel» [45]. Стратегія даної фірми носить стійкіший характер в умовах конкурентної боротьби на туристичному ринку м. Києва, хоча в деяких сферах поступається по силі підприємству «ТЕЗ ТУР».

Отже, виходячи з вищесказаного, досліджуваному туристичному підприємству «ТЕЗ ТУР» в умовах знаходження на позиції претендента на лідерство, або дотримання за лідером, пропонується застосувати в умовах

конкурентної боротьби конкурентну стратегію М. Портера [21-22], «стратегію диференціювання», яка забезпечить конкурентні переваги підприємства. У такій галузі як туризм, де ефекти масштабів виражені не настільки значно, вона переслідує мету мирного співіснування і усвідомленого розділу ринку. Підприємствами може бути використаний цілий ряд стратегій для створення і зміцнення конкурентних переваг. В рамках даної стратегії в продуктивній політиці підприємству пропонується розширити свій спектр послуг за рахунок:

1) розробки нового виду туристичних послуг для ТОВ «ТЕЗ ТУР» – пізнавального внутрішнього туризму з метою залучення нових клієнтів для такого сегменту ринку, як родинні пари і молодь. Прикладом можуть служити тури по селах та невеличких містах Київської області, а також тури по містах культурної та природної спадщини центрального регіону України;

2) впровадження етнічних турів, попит на яких постійно зростає для такого сегменту ринку, як люди з високими доходами середнього віку. Для них можна запропонувати тури по містах України з відвідинами старовинних будинків, а також з містом мешкання в одній з присадибних ділянок, оформлених в етнічному стилі;

3) розробки нових туристичних маршрутів для людей похилого віку, які останнім часом стають активними споживачами туристичних послуг. Це можуть бути тури в місця санаторно-курортного лікування (Трускавець, Моршин) з можливістю відвідин яких-небудь заповідних територій або теренкурів – піших стежок з метою оздоровлення;

4) надання послуг з обслуговування різних урочистих подій. Даний напрям орієнтований на такі сегменти ринку як молодь і родинні пари з дітьми з метою задоволення різних запитів клієнтів. Наприклад, сприяння в проведенні весіль, дитячих свят, корпоративних вечірок, тощо;

5) організації ігрових, видовищних і спортивних заходів також для даного сегменту ринку;

6) постійної участі в ярмарках, виставках, конференціях, присвячених сфері туристичного і готельного бізнесу з метою заняття на ринку туристичних

послуг вищого положення і забезпечення конкурентоспроможності підприємства на даному ринку (табл. 3.1) [41-44].

Таблиця 3.1

Стратегічний план ТОВ «ТЕЗ ТУР» щодо здійснення конкурентних стратегій (складено автором)

№ п/п	Зміст заходу	Очікуваний ефект	Строк виконання	Відповідальна особа
1.	Формування множини моделей зміни (формування нових турів)	Поява різноманіття турів для формування альтернатив вибору	2022 - 2023 роки	Менеджер
2.	Розробка оригінальних альтернатив	Поява нових більш удосконалених, оригінальних турів порівняно з конкурентами	Друге півріччя 2023 року	Менеджер
3.	Формування ефективної цінової політики	Встановлення диференційованих цін на послуги для стимулювання попиту серед нових туристів	2024 рік	Старший менеджер, бухгалтер
4.	Підвищення якості послуг, що надаються	Збільшення попиту на туристичні послуги, що пропонуються, поява нових туристів з інших регіонів та країн	2025 рік	Менеджер
5.	Формування гнучкої системи знижок, проведення додаткової рекламної кампанії	Збільшення попиту на туристичні послуги, що пропонуються, поява нових туристів, поява постійних клієнтів	Перше півріччя 2025 року	Менеджер, бухгалтер
6.	Перевірка ефективності та коригування виконаних робіт	Проведення маркетингових досліджень, аналіз фінансової документації, оцінка показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості підприємства	2026 рік	Старший менеджер, бухгалтер
7.	Контроль, підведення результатів здійснення заходів для обраних конкурентних стратегій і проведення нових заходів	Підведення підсумків проведених заходів, а також формування нових завдань для подальшого розвитку і успішного функціонування підприємства	2026 рік	Директор, старший менеджер

Таким чином, всі ці заходи рекомендується упровадити протягом п'яти найближчих років (табл. 3.1) за рахунок прибутку, який підприємство отримає майбутньому, і вкладення частини цього прибутку на реінвестування, тобто на подальший розвиток підприємства.

3.2. Розробка нового туристичного напрямку для вдосконалення управління стратегічним потенціалом ТОВ «ТЕЗ ТУР»

Одним із заходів, передбачених стратегічним планом ТОВ «ТЕЗ ТУР» щодо здійснення конкурентних стратегій є формування нових турів по внутрішньому напрямку.

Таким чином, для туристичного підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР» з метою підвищення ефективності діяльності доцільно буде розробити новий туристичний напрямок, а саме груповий дитячий тур в табір відпочинку український дитячий центр «Молодість» - дитячий заклад оздоровлення та відпочинку, який функціонує цілорічно, приймаючи за рік понад 11 тисяч дітей (понад 1100 дітей за одну зміну – в літній, 800-900 – у весняний, осінній, зимовий періоди). Підпорядковується Міністерству соціальної політики України. Місце знаходження та площа: географічне положення – берег Чорного моря, м. Одеса, Суворовський р-н; площа центру - 30,8 га; протяжність берегової смуги – 850 метрів [46].

Територія, на якій розташований український дитячий центр «Молодість», знаходиться в північно-східній частині міста Одеси на березі Чорного моря. З півночі територія центру межує з с. Крижанівка, з півдня – з Лузанівським парком. Особливість цього місця полягає у своєрідному рельєфі – наявності двох чітко розмежованих територій-плато. Нижнє знаходиться безпосередньо біля моря, верхнє – на висоті 25-30 м над рівнем моря та межує зі степом. Район м. Одеси Лузанівка має один з найкращих на території України пляжів – піщаний, протяжністю до 2 кілометрів та шириною більш як 30м. Улітку пісок лузанівського пляжу прогрівається до глибини 8-10 см до температури 37-38⁰ С. Дно – також піщане, рівне, із поступовим пониженням, що має важливе значення для безпеки дітей. Температура води в Лузанівці, завдяки особливостям її розташування, як правило, на 1-2⁰С вища, ніж на інших пляжах Одеси.

Особливе лікувально-оздоровче значення мають морське повітря (насичене солями хлору, броду, йоду, а також його бризова циркуляція (вдень вітер здебільшого направлений з моря на берег, а вночі – навпаки), велика кількість сонячних днів, м'який клімат обумовлений поєднанням впливу моря і степу. Послуги дитячого табору український дитячий центр «Молодість» представлені в табл. 3.2 [46].

Таблиця 3.2

**Спектр послуг дитячого табору український дитячий центр
«Молодість» (систематизовано автором)**

Найменування послуги	Опис
Проживання	Кожен поверх корпусу складається з 4-х блоків, у блоці - чотири або п'ять кімнат для проживання дітей і кімната вожатого. Кімнати - 6-місцеві (18 кв. м.) зі зручностями (туалет, умивальник, душ), балкон У кімнаті: три 2-х поверхові ліжка, вішалка для верхнього одягу з козирком, підвісні контейнери для одягу (текстиль), відкрита шафа, електр. розетка.
Харчування	5-разове в дитячому ресторані: сніданок, обід, фруктовий полуденок, вечеря – шведський стіл, вечеря. Овочевий салат-бар на сніданок, обід і вечерю. Склад меню передбачає розмаїтість блюд, овочів, фруктів, десертів. Обідній зал з кондиціонером.
Водопостачання	холодна вода цілодобово, гаряча щодня - за графіком (з 7:00 до 23:00г.). У фойє їдальні й на перших поверхах корпусів установлені ємності з очищеною питною водою.
Пляж	в 50 метрах від корпусів, власний, обгороджений й обладнаний пірсами-хвилерізами, тіншовими навісами, роздягальнями. Дітям видаються пляжні парасольки. Працюють медична й рятувальна служби.
Сервіс	два відкритих басейни (великий - 22,5x10м, малий - 10x6м), чотири надувні водні гірки "Каскад", "Дуга", "Мала гірка", гора "Мавпа", морський комплекс "Аква-трек", концерт-хол, танц-пол, дитяче кафе, сувенірний магазин, бібліотека, ігрова площа, скалодром, веб-камери
Спорт і дозвілля	тренажерний зал, настільний теніс, студії й секції ("Фотомайстер", "Фінансовий геній", "Модельне агентство", "Театральна студія", "Клуб сучасного танцю", "Чирлінг", "Кайтинг", "English-club", "Клуб журналістики", "Студія діджеїв", "Кіностудія", "Радіоефір", "Довідайся про себе"), футбольне поле (штучна трава), волейбольна й баскетбольна площадки, спортивні клуби (волейбол, футбол, баскетбол, бокс, боротьба, аквааеробіка, йога, навчання плаванню), святкові церемонії відкриття й закриття змін, квести й майстри-класи із зірками естради, шоу аніматорів, дефіле, хіти-паради, конкурсні й ігрові концертні заходи, молодіжні вечірки, дискотеки, перегляд кінофільмів, вечірне багаття, загонова "свічка".

Дитячий табір працює у 12 змін (табл. 3.3), та залежно від часу різна ціна туристичної програми [46].

Дати заїздів в дитячий табір український дитячий центр «Молодість»
(систематизовано автором)

Зміна	Дата заїзду	Тематика зміни
1 зміна	16.03 – 05.04	Академія недійної грамотності
2 зміна	08.04 – 28.04	GPS на майбутнє
3 зміна	07.05 – 27.05	Життя у стилі «еко»
4 зміна	30.05 – 19.06	Територія успіху
5 зміна	22.06 – 12.07	Творче літо
6 зміна	15.07 – 04.08	Україна – Єдина родина
7 зміна	07.08 – 27.08	Моя країна - Україна
8 зміна	04.09 – 24.09	У кадрі гра
9 зміна	27.09 – 17.10	Завзяття. Гарт. Звитяга
10 зміна	20.10 – 10.11	Абетка безпеки
11 зміна	12.11 – 02.12	Школа цікавих наук
12 зміна	05.12 – 25.12	Святкова кінокорпорація

Для туристичних агентств, табір надає 10 % знижку на путівку.

Транспорт – мікроавтобус («Спринтер» 19 місць) Вартість переміщення до Одеси з Києва та назад 5100 грн.

У вартість туру входить постійні і змінні витрати, які складаються із страхування у страхової компанії «Аска» (37,5 грн), розміщення в таборі, транспорт, витрат на відрядження керівника, з урахуванням добових 280 грн. (табл. 3.4) [37, 46]. Відрядження керівника становить 4 доби (2 – для того, щоб відвести дітей до табору, та 2 – забрати їх), транспорт. Таким чином витрати на керівника на 1 путівку становлять: $280 \cdot 4 + 142 + 142 + 37,5 / 18 = 80$ грн.

Таблиця 3.4

Змінні витрати (Спер) на 1 тур до дитячого табору український дитячий центр «Молодість»
(систематизовано автором)

Найменування послуги	Ціна, грн.			
	1 зміна	2-4 зміни	5-8 зміна	9-12 зміна
Проживання, харчування, розважальні програми	6192	6696	7128	6696
Витрати на керівника: (витрати на відрядження (4 доби))	80	80	80	80
Транспорт (в обидві сторони)	270	270	270	270
Всього	6542	7046	7478	7046

Сума постійних витрат по підприємству в цілому (Сп.п.) на планований

період в місяць наведено у табл. 3.5 [37, 46].

Таблиця 3.5

Постійні витрати туристичного підприємства (розраховано автором)

Найменування витрат	Сума в місяць, грн.
Матеріальні витрати	270
Витрати на оплату праці	2730
Відрахування в соц. фонди	890
Інші операційні витрати	2930
Разом	6820

Оскільки туристичне підприємство ТОВ «ТЕЗ ТУР» в цей період займається ще 7 туристичними напрямками, то ці витрати ми ділимо на 8 (з урахуванням внутрішнього туризму):

$$3 \text{ п.ф.} = 6820/8 = 853 \text{ грн.}$$

Максимальна кількість путівок (V_m), яка може бути реалізована за 3 місяці (t), складає 90 путівок (по 18 осіб на кожен заїзд).

Передпродажним аналізом встановлена така початкова інформація:

змінні витрати на одиницю продукції ($C_{пер}$) складають 6542, 7046, 7478 та 7046 в залежності від заїзду;

сума постійних витрат по підприємству в цілому ($C_{пп}$) на планований період (3 місяць) складає $853 \text{ грн.} * 3 = 2559 \text{ грн.}$ на кожного туриста припадає 28 грн. постійний витрат;

максимальні виробничі можливості туристичного підприємства за об'ємом комплектування продукту в натуральному виразі за період t складають 90 од. (V_m).

Визначимо цінову шкалу для вивчення попиту на тур в дитячий табір український дитячий центр «Молодість» в Одесі для ТОВ «ТЕЗ ТУР».

Розрахуємо собівартість одиниці продукту, виходячи з максимального використання виробничих можливостей туристичного підприємства, тобто мінімально можливій собівартості одиниці продукту (C_{min}).

Мінімальна собівартість визначається по формулі:

$$(1 \text{ зміна}) = 6542+28= 6570 \text{ грн.}$$

$$(2-4 \text{ зміни}) = 7350+28= 7074 \text{ грн.}$$

$$(5-8 \text{ зміни})= 7478+28= 7506 \text{ грн.}$$

$$(9-12 \text{ зміни}) = 7350+28= 7074 \text{ грн.}$$

$$Ц=C_{\min} + \text{ПДВ} + \text{націнка} + \text{страховка} \quad (3.1)$$

Оскільки туристичне підприємство ТОВ «ТЕЗ ТУР» знаходиться на спрощеній системі оподаткування, то ПДВ не нараховуємо.

$$Ц (1 \text{ зміна})= 6570*1,1+37,5 =7264,5 \text{ грн.}$$

$$Ц (2-4 \text{ зміни})= 7074*1,1+37,5 =7818,5 \text{ грн.}$$

$$Ц (5-8 \text{ зміни})= 7506 *1,1+37,5 =8294, 1 \text{ грн.}$$

$$Ц (9-12 \text{ зміни})= 7074*1,1+37,5 =7818,5 \text{ грн.}$$

Таким чином, націнка для даного туру складатиме 10%. Розробка інформаційного блоку здійснюється шляхом визначення для кожного показника ціни туру (Цш) і відповідного йому показника об'єму реалізації (Vс) і всіх інших, пов'язаних з ними показників (як для одного туру, так і по підприємству в цілому), які можуть бути розраховані, виходячи з наявних початкових даних.

Висновки до 3 розділу

1. Наведено стратегічний план ТОВ «ТЕЗ ТУР» щодо здійснення конкурентних стратегій за наступними заходами: формування множини моделей зміни (формування нових турів), розробка оригінальних альтернатив, формування ефективної цінової політики, підвищення якості послуг, що надаються, формування гнучкої системи знижок, проведення додаткової рекламної кампанії, перевірка ефективності та коригування виконаних робіт, контроль, підведення результатів здійснення заходів для обраних конкурентних стратегій і проведення нових заходів.

2. Представлено спектр послуг дитячого табору український дитячий центр «Молодість» (проживання, харчування, водопостачання, пляж, сервіс,

спорт і дозвілля); наведено графік змін українського дитячого центру «Молодість» він складається з 12 тематичних змін (академія недійної грамотності, GPS на майбутнє, життя у стилі «еко», територія успіху, творче літо, Україна – єдина родина, моя країна – Україна, у кадрі гра, Завзяття. Гарт. Звисяга, абетка безпеки, школа цікавих наук, святкова кінокорпорація); представлено змінні витрати на 1 тур до дитячого табору український дитячий центр «Молодість»; наведено постійні витрати туристичного підприємства (витрати на оплату праці, відрахування в соціальні фонди, інші операційні витрати).

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Розкрито сутність процесу управління стратегічним потенціалом туристичного підприємства. Систематизовано: основні підходи до визначення стратегічного потенціалу туристичних підприємств, які включають наступні підходи: ресурсний (матеріально-технічні ресурси, трудові ресурси, інформаційні ресурси, фінансові ресурси), структурний (норми, встановлені державою, співвідношення показників підприємства з нормативними актами), цільовий (визначення головної мети підприємства, визначення під цілей підприємства, формування дерева цілей підприємства, дослідження відповідності стратегічного потенціалу досягнутим цілям); види стратегічної й оперативної поведінки туристичного підприємства; конкурентні та підприємницькі чинники (характеристика зовнішнього середовища, конкурентна поведінка, підприємницька поведінка).

2. Надано характеристику стратегії та стратегічного потенціалу туристичних підприємств. Надано визначення термінам «стратегія» (комплексний план перспективного розвитку туристичного підприємства, який охоплює в собі головні цілі підприємства та шляхи їх досягнення для отримання ним бажаних результатів своєї діяльності шляхом досягнення головної мети туристичного підприємства) та «стратегічний потенціал туристичного підприємства» (сукупність наявних ресурсів і можливостей (здібностей) для розробки й реалізації стратегії туристичного підприємства); *маркетингове управління стратегічним потенціалом підприємства* (процес аналізу, розробки та впровадження засобів оптимізації стратегічного потенціалу підприємства з метою збільшення прибутку, росту обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо).

Наведено класифікацію стратегічного потенціалу за наступними ознаками (відносно зовнішнього середовища підприємства, за ступенем формування прибутку, за ступенем використання в основному виді діяльності, за формою існування, за ступенем застосування, за можливістю використання, за ступенем

відповідності поставленим стратегічним цілям, за спрямованістю формування, за мірою реалізації стратегічного потенціалу, з огляду на кордони діяльності підприємства.

3. Розглянуто організацію діяльності туристичного підприємства відносно розробки набору стратегій. Наведено основні етапи розробки конкурентної стратегії туристичного підприємства (аналіз зовнішнього середовища та виробничих можливостей туристичного підприємства, визначення цілей та ключових проблем розвитку підприємства, розробка альтернативних варіантів конкурентних стратегій для туристичного підприємства, оцінка альтернативних варіантів та вибір конкурентної стратегії розвитку підприємства, складання програми дій в межах обраної стратегії та контроль їх реалізації).

4. Надано загальну організаційно-економічну характеристику туристичному підприємству. Надано характеристику ТОВ «ТЕЗ ТУР», а саме: наведено головні стратегічні цілі туристичного підприємства; представлено штатний розклад працівників (директор, бухгалтер, старший менеджер, менеджер, старший менеджер з продаж авіаперевезень, менеджер з продаж авіаперевезень, офіс-менеджер); представлено організаційну структуру управління; наведено матрицю функцій посадових прав і обов'язків, яка складається з наступних функцій управління: планування, організація, мотивація, контроль, координація та проведено аналіз діяльності туристичного підприємства «ТЕЗ ТУР» (структура потоку туристів, аналіз туристичних потоків, аналіз об'єму туристичних послуг ТОВ «ТЕЗ ТУР» за видами туризму).

5. Надано оцінку впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на діяльність туристичного підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР» на основі SWOT-аналізу. Систематизовано чинники макросередовища ТОВ «ТЕЗ ТУР» (економічні, політичні, правові, природно-екологічні, соціально-культурні, міжнародні); представлено профіль макросередовища ТОВ «ТЕЗ ТУР»; наведено чинники мікросередовища (споживачі, конкуренти, постачальники) та профіль мікросередовища ТОВ «ТЕЗ ТУР»; надано оцінку маркетингової активності

підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР» (переваги у сфері якості послуг, система контролю за якістю, чітко розроблені цілі та місія підприємства, високі витрати, недостатньо вивчені конкуренти); наведено профіль внутрішнього середовища підприємства (організація управління, маркетинг, дослідження та розробки, технологія, персонал, фінанси, імідж підприємства); представлено профіль середовища ТОВ «ТЕЗ ТУР» (макросередовище, мікросередовище, внутрішнє середовище); представлено матрицю SWOT для туристичного підприємства ТОВ «ТЕЗ ТУР».

6. Сформовано набір конкурентних стратегій для туристичного підприємства. Наведено стратегічний план ТОВ «ТЕЗ ТУР» щодо здійснення конкурентних стратегій за наступними заходами: формування множини моделей зміни (формування нових турів), розробка оригінальних альтернатив, формування ефективної цінової політики, підвищення якості послуг, що надаються, формування гнучкої системи знижок, проведення додаткової рекламної кампанії, перевірка ефективності та коригування виконаних робіт, контроль, підведення результатів здійснення заходів для обраних конкурентних стратегій і проведення нових заходів.

7. Розроблено новий туристичний напрямок для вдосконалення управління стратегічним потенціалом ТОВ «ТЕЗ ТУР». Представлено спектр послуг дитячого табору український дитячий центр «Молодість» (проживання, харчування, водопостачання, пляж, сервіс, спорт і дозвілля); наведено графік змін українського дитячого центру «Молодість» він складається з 12 тематичних змін (академія недійної грамотності, GPS на майбутнє, життя у стилі «еко», територія успіху, творче літо, Україна – єдина родина, моя країна – Україна, у кадрі гра, Завзяття. Гарт. Звитяга, абетка безпеки, школа цікавих наук, святкова кінокорпорація); представлено змінні витрати на 1 тур до дитячого табору український дитячий центр «Молодість»; наведено постійні витрати туристичного підприємства (витрати на оплату праці, відрахування в соціальні фонди, інші операційні витрати).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Словник: словник іншомовних слів. [уклад. Д. М. Стеценка]. К.: СЛО, 2008. 255 с.
2. Немцов В. Д. , Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. К.: ТОВ «УВПК «Екс Об», 2011. 560 с.
3. Совершенна І. О., Остролуцький О. О. Маркетингові стратегії конкуренції: аналіз сучасних концепцій. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. №1. URL: <http://bit.ly/2wTsuW9>
4. Смолін І.В. Стратегічне планування розвитку організації. К.: КНЕУ, 2014. 452 с.
5. Володькіна М. В. Стратегічний менеджмент. *навчальний посібник*. К.: "Знання-Прес", 2018. 149 с.
6. Виноградова О. В., Крижко О.В. «Маркетинговий менеджмент». ч.2. «Організація офісної діяльності». *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2018. 137 с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1702_36465668.pdf
7. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: *підручник*. МВС України, ХНУВС, КЛК. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
8. Василенко В. О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: *навч. посіб.* Київ: Центр навч. літ., 2014. 400 с.
9. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: *навч. посіб.* Харків: Консум, 2014. 208 с.
10. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: *підручник* Київ: Каравела, 2008. 480 с.
11. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. Дніпро : ПДАБА, 2020. №156. URL: <http://www.eprostir.dp.ua/>

12. Дарчук В., Кошіль А.. Маркетингові інструменти управління нестабільними системами. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2020. №6. URL: <https://bit.ly/3sIuH1r>
13. Українська бібліотека on-line. Центр інформаційних технологій України. URL: <http://www.libr.org.ua>.
14. Білошапка В. А. , Загорій Г. В.. Стратегічне управління: принципи та міжнародна практика. К.: Абсолют В, 2008. 352 с.
15. Бутко М.П. Стратегічний менеджмент. *навч. посіб.* К.: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
16. Обремчук В.Ф. Стратегія підприємства: К.: МАУП, 2010. 128 с.
17. Єфремов В. С. Стратегія бізнесу. Концепції та методи планування: *навч. посібник*. Х: Фінпрес, 2008. 192 с.
18. Chandler A. D. *Strategy and Structure: A. Chapter in the History of Industrial Enterprises* Cambridge: Mass MIT, 2002. 569 p.
19. Hendry J. , Eccles T. *European Cases in Strategic Management* . ІТВР, 2003. 497 p.
20. Ансофф І. Стратегічне управління . Економіка, 2009. 519 с.
21. Портер М.Е. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів . Альпіна Бізнес Букс, 2005. 352 с.
22. Портер М. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей та конкурентів, Альпіна Пабліше, 2014. 589 с.
23. Томпсон А.А., А. Стрікленд Дж. Стратегічний менеджмент. Мистецтво розробки та реалізації стратегії. Банки та біржі, ЮНІТІ, 2008. 578 с.
24. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства: Сучасний стан та напрямки розвитку: *монографія*. К.: КНЕУ, 2020. 227 с.
25. Отенко І.П. Стратегічне управління потенціалом підприємства. *наукове видання*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. 256 с.
26. Бабій Л. Конкуренція у міжнародному бізнесі: *навчальний посібник*. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2010. 152 с.

27. Мазаракі А.А., Мельниченко С.В., Михайліченко Г.І., Ткаченко Т.І. Інновінг в туризмі: *монографія*. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.

28. Черниш І. В. Проблеми нормативно-правового регулювання розвитку туристичної галузі в Україні та її регіонах . *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 5(109). С. 257–266. URL: <https://bit.ly/3vDXh5L>

29. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: *монографія*. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 463 с.

30. Ткаченко Т. І. Конкурентоспроможність в туризмі як провідний напрям сталого розвитку. *Науково-інформаційний вісник Академії наук вищої освіти України*. 2012. № 2(79). С. 96-104.

31. Смолій В.А. , Федорченко В.К., Цибух В.І. Енциклопедичний словник-довідник з туризму К.: Слово, 2006. 372 с.

32. Паламарчук О.М. Сутність та формування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економічний вісник університету: зб. наук. праць учених та аспірантів*. Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди. 2011. № 17/2. С. 333–342.

33. Федонін О.С. , Рєпіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: *навч. посібник*. К.: КНЕУ, 2013. 316 с.

34. Монастирський Г.Л. Теорія організації: *навч. посібник* К.: Знання, 2018. 319 с. URL: <https://bit.ly/3IKJ8aF>

35. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: *Монографія*. К.: КНЕУ, 2012. 245 с.

36. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: *монографія* за заг. ред. В.Г. Герасименко. Одеса: ОНЕУ, 2016. 262 с.

37. ТОВ «ТЕЗ ТУР». URL: <https://www.teztour.ua>

38. Закон України «Про державний бюджет». *Відомості Верховної ради України*. 2009. № 2. С. 19-33.

39. Монастирський В. Державне регулювання туристичної діяльності в Україні. *Вісник Львівського університету. Серія географічна*. 2013. Вип. 43, ч.2. С. 249–254. URL: <http://old.geography.lnu.edu.ua>

40. Виноградський М.Д., Беляєва С.В., Виноградська А.М., Шванова О.М. Менеджмент в організації: *навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів*. К.: «КОНДОР», 2014. 598 с.

41. Мозенков О. В. Управління реалізацією стратегії розвитку на підприємствах з корпоративними правами в режимі онлайн. *Актуальні проблем економіки*. 2019. № 8. С. 116–123.

42. Кузнєцова О.Л. Основи економіки готельного, ресторанного та туристичного господарства. К.: Інтер, 2016. 552 с.

43. Бланк І.А. Інвестиційний менеджмент. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2016. 552 с.

44. Менеджмент туристичної діяльності: *навч. посібник* за ред. проф. І.М. Школи. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ, 2013. 662 с

45. Туроператор Coral Travel в Україні. URL: <https://www.coraltravel.ua/>

46. Молодість. URL: <https://moloda-gvardiya.com.ua/uk/gol-verh/pro-nas>

47. Курбацька Л. М. Маркетинг в системі управління підприємством. *Ефективна економіка* № 5, 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3389>