


**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри

 А.В. Балабаниць
(підпис) (ПІБ завідувача кафедри)

« 5 » січня 2024 р.

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В
УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО РИНКУ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми «Туризм»

Киlivник Олени Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:

Балабаниць Анжеліка Володимирівна,

д.е.н., професор

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент:

Шевченко А.А., директор ТОВ «ШикТур»

(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою 92 А

Секретар ЕК  _____

«16 » січня 2024 р.


**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ**

Освітній ступінь «Магістр»

Шифр та назва спеціальності 242 – Туризм та рекреація

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

 Балабаниць А.В.

(ППІ завідувача кафедри)

« 28 » вересня 2023 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Киlivник Олени Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Стратегічне управління туристичною діяльністю в умовах нестабільності туристичного ринку

керівник роботи Балабаниць Анжеліка Володимирівна, д.е.н., професор,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від «20» вересня 2023 року № 129

2. Строк подання студентом роботи 12.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою кваліфікаційної роботи є розробка стратегічних напрямів підвищення результативності діяльності туристичного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільності.

Предметом дослідження є система стратегічного управління туристичного підприємства «Скай Тревел».

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та особливості стратегічного управління туристичними підприємствами на сучасному етапі.

1.2. Методологічні підходи до стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільності.

Висновки з першого розділу

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.

2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства «Скай Тревел».

2.2. Діагностика системи управління на основі SWOT-аналізу.

2.3. Оцінка стратегічних позицій підприємства «Скай Тревел» на основі матричного підходу.

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА







3.1. Обґрунтування доцільності вдосконалення системи стратегічного управління на туристичному підприємстві «Скай Тревел».

3.2. Розробка стратегічного набору для досліджуваного підприємства.

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Балабаниць А.В. - доктор економічних наук, професор		
2	Балабаниць А.В. - доктор економічних наук, професор		
3	Балабаниць А.В. - доктор економічних наук, професор		

6. Дата видачі завдання 27.09.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 20.09.2023	виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.09.2023	виконано
3	Консультація з науковим керівником	постійно	виконано
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 27.09.2023	виконано
5	Переддипломна практика	25.09.2023- 13.10.2023	виконано
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	01.10.2023- 01.11.2023	виконано
7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.11.2023	виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	10.11.2023- 01.12.2023	виконано
9	Подання на перевірку аналітичної частини	до 05.12.2023	виконано

	кваліфікаційної роботи науковому керівнику		
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	05.12.2023-08.12.2023	виконано
11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.12.2023	виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	до 05.01	виконано
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 12.12.2023	виконано
14	Захист кваліфікаційної роботи	16.01.2024 – 17.01.2024	виконано


Здобувач



(підпис)
Киlivник О.В

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи



(підпис)
Балабаниць А. В.

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1. Сутність та особливості стратегічного управління туристичними підприємствами на сучасному етапі.....	9
1.2. Методологічні підходи до стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільності.....	18
Висновки з першого розділу.....	38
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства «Скай Тревел».....	40
2.2. Діагностика системи управління на основі SWOT-аналізу.....	51
2.3.Оцінка ефективності управління стратегічним розвитком підприємством.	64
Висновки до розділу 2.....	105
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	110
3.1. Обґрунтування доцільності вдосконалення системи стратегічного управління на туристичному підприємстві «Скай Тревел».....	110
3.2. Розробка стратегічного набору для досліджуваного підприємства.....	119
Висновки до розділу 3.....	132
ВИСНОВКИ.....	133
Список використаних джерел.....	140

ВСТУП

Загострений ріст невизначеності на світовому ринковому полі та невелика передбачуваність кризових явищ упродовж останніх десятиліть призвели до збільшення інтересу в науковому середовищі стосовно вивчення причин ризиків у туристичній сфері та розробки механізмів управління кризовими ситуаціями в цьому секторі. Впровадження стратегічного управління дозволяє організаціям і їхнім керівникам не тільки ефективно реагувати на зміни, але й активно формувати та керувати цими змінами.

Деякі ключові аспекти стратегічного управління в контексті реформ включають:

Аналіз зовнішнього середовища: Ретельний аналіз політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників дозволяє оцінити поточний стан і передбачити можливі тенденції та виклики.

Формування стратегії: На основі аналізу розробляється стратегія, яка враховує цілі організації і відповідає зовнішнім умовам. Це може включати перегляд цілей, розробку нових ініціатив та планів дій.

Управління змінами: Стратегічне управління включає в себе систематичний підхід до управління змінами в організації. Це включає в себе планування, реалізацію та оцінку змін з метою досягнення стратегічних цілей.

Участь співробітників: Важливо включати співробітників у процес стратегічного управління і змін. Їхні ідеї і підтримка можуть виявитися критичними для успіху.

Контроль і оцінка: Систематичний моніторинг і оцінка виконання стратегії дозволяє вчасно коригувати дії та внесення змін для досягнення кращих результатів.

У світлі складних проблем, які виникають при реформах, стратегічне управління туристичними підприємствами стає необхідним інструментом для досягнення успіху, забезпечуючи ефективне впровадження необхідних змін і адаптацію до нових умов. Велика увага розробці проблематики управління в

умовах нестабільності була приділена вітчизняними і зарубіжними вченими: І. Ансоффом, Весніним В. Р., Вінокуровим В. А., Віханським О. С., Герчіковою І. Н., Градовим А. П., Забеліним П. В., Моїсеєвою Н. К., Месконом А. Х., Наумовим А. І., Півоваровим І. С. Румянцевою З. П., Фатхутдіновим Р. А.

Незважаючи на це, в вітчизняній літературі не отримали достатнього освітлення проблеми удосконалення управління в умовах нестабільності, впровадження системи стратегічного управління в діяльність торговельних підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка стратегічних напрямів підвищення результативності діяльності туристичного підприємства.

В відповідності з поставленою метою вирішуються наступні задачі:

1. Визначення суттєвості і особливостей стратегічного управління в підприємствах України.
2. Вивчення необхідності і можливості використання стратегічного управління підприємствами України.
3. Проведення SWOT-аналізу в системі управління підприємством.
4. Оцінка ефективності діючої стратегії підприємства.
5. Дослідження практики використання стратегічного планування в управлінні підприємством.
6. Визначення ролі і місця маркетингу в стратегічному управлінні підприємством.
7. Розробка портфеля стратегій підприємства.

Кваліфікаційна робота написана на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Скай Тревел».

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільності.

Предметом дослідження є система стратегічного управління туристичного підприємства «Скай Тревел».

В процесі дослідження були використані: комплексний і системний підходи, метод експертних оцінок, засоби опитувань і спостережень, традиційні

способи і прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, індексний, угруповання, графічний). Обробка даних здійснювалася з використанням сучасних комп'ютерних технологій: текстовий редактор Microsoft Word і редактор електронних таблиць Excel.

В роботі використані комп'ютерні програми щодо оцінки ефективності використання ресурсів підприємства, оцінки ефективності діючої стратегії підприємства.

Результати кваліфікаційної роботи апробовано у Всеукраїнській науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (26 вересня 2023 р.) і у двох Декадах студентської науки МДУ, за результатами участі у яких опубліковано 3 тез.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та особливості стратегічного управління туристичними підприємствами на сучасному етапі

Туризм є однією з найбільш динамічних галузей економіки, і успішні підприємства в цьому секторі повинні бути готові ефективно управляти своїми ресурсами і реагувати на зміни у глобальному середовищі. Деякі ключові аспекти стратегічного управління в туристичній індустрії включають:

Аналіз ринку: Ретельний аналіз ринку, включаючи вивчення тенденцій попиту, конкуренції, а також економічних, політичних і соціокультурних чинників, дозволяє підприємствам розуміти потреби та очікування клієнтів.

Інновації: Впровадження новаторських підходів, таких як використання технологій для поліпшення обслуговування клієнтів, може допомогти відмінити вас від конкурентів.

Управління ризиками: Галузь туризму чутлива до різноманітних ризиків, таких як природні катастрофи, економічні кризи, епідемії і терористичні загрози. Підприємства повинні розробляти плани управління ризиками для зменшення впливу таких подій.

Маркетинг і брендування: Створення ефективної маркетингової стратегії і підтримка сильного бренду може значно покращити привабливість вашого туристичного підприємства.

Клієнтська орієнтованість: Задоволення потреб і очікувань клієнтів є важливим фактором успіху. Підприємства повинні бути готові адаптувати свої послуги відповідно до змін у попиті.

Партнерства і співпраця: Співпраця з іншими підприємствами та організаціями у туристичному секторі може забезпечити вам додаткові ресурси і можливості для розвитку.

Загалом, ефективне стратегічне управління грає ключову роль у досягненні успіху в конкурентному середовищі туристичної індустрії. В сучасних умовах формування ринкових відносин змінюється відповідно характер управління підприємством. Розглянемо насамперед що являє собою управління.

Управління є складовою частиною та функцією організованих систем різного характеру, мета якої полягає в забезпеченні збереження конкретної структури цих систем, утримання оптимального режиму їхньої діяльності, а також виконання їхньої програми та досягнення поставлених цілей.

У таблиці 1.1 розглянемо основні визначення управління, що надаються іноземними та вітчизняними вченими.

Центральна ланка радикальної реформи управління – якісне перетворення систем управління на рівні підприємств. Тому при розробці концепцій та принципово нових моделей управління кожної із систем вищестоящего рівня повинен дотримуватися основоположний принцип цільової орієнтації на створення оптимальних умов для формування цілісних ефективних та гнучких систем управління підприємствами, оскільки саме високі кінцеві результати їх діяльності є реальною базою вирішення найбільш актуальних проблем соціально – економічного розвитку.

Розвиток систем управління підприємствами обумовлений радикальними змінами у змісті та характері відносин управління, що виникли в сучасних умовах. Цей процес включає значне розширення самостійності в ухваленні та реалізації управлінських рішень, різноманітність використовуваних форм господарчо-розрахункових відносин і зміни зовнішніх умов функціонування.

У зв'язку із формуванням ринкових відносин виникає необхідність зміни підходу до управління підприємствами, особливо в умовах нестабільності економіки. На думку Щеглової О. Ю., ефективність управління - це здатність керуючої системи забезпечувати реалізацію заданих (тактичних і стратегічних) цілей підприємства, представлених відповідними якісними і кількісними показниками, що відображають результативність використання задіяних ресурсів (в тому числі, і витрат на управління) і ринкові характеристики

бізнесу(його успішність і ділову активність), які розглядаються як оціночних критеріїв [44, с.187].

Таблиця 1.1.

Основні визначення управління

Поняття	Автор
1	2
« Управління – процес, який представляє собою реалізацію функцій, які повинен виконувати керівник».	Наумов А.І.
« Управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю необхідний для того, щоб сформувавши та досягти цілей організації».	Мескон, Альберт , Хедоури.
« Управління – особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану групу в ефективну, цілеспрямовану та продуктивну групу».	Пітер Дракер
« Управління – це цілеспрямований вплив на колективи людей, який забезпечує согласованість їх дій для досягнення намічених результатів діяльності».	Лукашевіч В.В.
« Управління – усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона підпорядковує власним інтересам елементи зовнішнього середовища».	Седегов Р.С.

Відповідно до визначення Емерсона, ефективність передбачає досягнення максимально вигідного співвідношення між сукупними витратами та економічними результатами.

Вчений Сінк Д.С. виділив сім критеріїв ефективності організаційної системи:

- економічність;
- якість;
- дієвість;

- прибутковість;
- продуктивність;
- якість трудового життя;
- впровадження нововведень.

Аналіз цих критеріїв вказує на те, що ефективність може бути оцінена як інтеграція економічних і соціальних аспектів. Виділення економічної та соціальної сторінок ефективності та застосування відповідних технологій виражається у зменшенні сукупних витрат на виробництво та реалізацію продукції, а також у підвищенні продуктивності суспільної праці.

Соціальна ефективність, базуючись на економічних аспектах, вносить додаткові вимоги до нових технік та технологій, такі як поліпшення умов праці та врахування ергономічних стандартів.

У теперішній час існує велика кількість визначень ефективності. Розглянемо таблицю 1.2. у якій представлені трактовки визначень "ефективність" "ефективність управління", які визначаються вітчизняними вченими.

Складність управлінських проблем на різних рівнях, включаючи макроекономічний та підприємницький, призводить до застосування різноманітних підходів у практиці управління. Серед них важливе місце займають комплексний, ситуативний, програмно-цільовий, стратегічний та системний підходи.

Системний підхід сприяє адекватній постановці проблем при розробці ефективної стратегії їх вирішення. Основні принципи системного підходу включають:

- початок процесу прийняття рішень з визначення та чіткого формулювання конкретних цілей;

Таблиця 1.2

Трактовки визначень "ефективність" та "ефективність"

управління"

Поняття	Автор	Джерело
1	2	3
« <i>Ефективність</i> - відношення результатів до витрат»	Попов В.Н., Вербер В.Л.	Критерії та показники ефективності торгівлі.
« <i>Ефективність</i> – співвідношення показників ефекту та витрат матеріальних, трудових та фінансових ресурсів на його досягнення».	Бланк І.А.	Управління торговельним підприємством.
« <i>Ефективність</i> – відношення кінцевого результату до витрат на управління».	Петрович С.І	Удосконалення механізму управління торгівлею.
« <i>Ефективність</i> – показник, що характеризує вплив функції управління на ітоги роботи конкретної системи управління в цілому у співставленні зі здійсненими витратами». « <i>Ефективність управлінської діяльності</i> – співвідношення між результатами управління, яке відповідає цілям системи управління, та витратами ресурсів, використаних в управлінському процесі».	Данько Т.П., Окрут З.М.	Ефективність управління роздрібним торговельним та шляхи її підвищення.
« <i>Ефективність</i> – співвідношення результатів та витрат».	Тихомирова А.В.	Оцінка ефективності управління виробництвом

- розгляд усієї проблеми як цілісної системи та врахування всіх наслідків та взаємозв'язків кожного окремого рішення;
- виявлення та аналіз альтернативних шляхів досягнення мети;
- уникнення конфліктів між цілями окремих підсистем та загальними цілями системи;

- виявлення різноякісних зв'язків та взаємодій в об'єкті.

Поняття системного підходу тісно пов'язане з ідеєю системи, розглядуваною як об'єднання окремих частин, кожна з яких володіє хоча б однією властивістю, що сприяє досягненню цілей системи.

З моменту виникнення системного підходу і до наших днів досвід управління підтверджує, що основний системний і комплексний підхід до управління дозволяє забезпечити ефективну діяльність господарських суб'єктів. Цей підхід завжди знаходиться у центрі уваги вчених, фахівців та експертів у галузі управління.

З погляду системного підходу підприємства розглядаються як соціально-економічні системи. Основні положення системного підходу до управління підприємствами включають такі аспекти:

1. Система розглядається як цілісність, що складається з взаємопов'язаних та взаємозалежних частин.
2. Підприємство розглядається як соціально-економічна система.
3. Система є складовою частиною надсистеми і в свою чергу складається з підсистем.
4. Підприємства, діючи в умовах ринку, виступають як відкриті системи, і їх виживання залежить від взаємодії з зовнішнім середовищем.
5. Соціально-економічні системи мають потребу та можливість постійного розвитку.
6. Економічна система ринкового господарства ґрунтується на автономії господарських суб'єктів, механізмі ринку та конкуренції.
7. Торговельні підприємства, як суб'єкти ринкових відносин, повинні бути конкурентоспроможними та взаємодіяти з іншими галузями.

Стратегічний менеджмент забезпечує оптимальне функціонування підприємств в умовах підвищеної нестабільності чинників зовнішнього середовища і їхньої непевності в часу. Стратегічний менеджмент виходить із таких передумов: чітке уявлення про цілі підприємства в перспективі; основне джерело проблем знаходиться в зовнішньому оточенні; у підприємства є

можливість своєчасного виявлення проблем, воно має у своєму розпорядженні механізм їх рішення; управлінська реакція на небезпеки і погрози повинна випереджати; увагу менеджерів слід зосередити на недопущенні або мінімізації витрат; внутріфірмовий потенціал повинний бути своєчасно адаптований до досягнення стратегічних цілей і їх коригуванню для вирішення стратегічних задач з ціллю завоювання й утримання конкурентних позицій на ринку; при цьому оперативний менеджмент повинний розглядатися як конкретизація та забезпечення стратегічного розвитку підприємства у рамках обраної стратегії.

Основними характеристиками стратегічного менеджменту є: встановлення динамічного балансу з невизначеним і мінливим оточенням; досягнення довгострокових конкурентних переваг; передбачення змін у зовнішньому середовищі і своєчасній адаптації до цих змін: розгляд робітників у якості найважливішого ресурсу підприємства; максимізація прибутку з урахуванням інтересів соціуму; постійний пошук нових форм та видів діяльності для підвищення конкурентоспроможності.

Домінантні поняття стратегічного менеджменту - стратегія, внутріфірмовий потенціал і конкурентоспроможність - тісно пов'язані між собою.

В даний час з існуючих численних (деякі вчені нараховують 13) концептуальних підходів до стратегічного менеджменту, найбільше поширення одержали: індустріально-економічний, ресурсний та маркетинговий. Причому на сучасному етапі розвитку ринкової економіки України найбільше прийнятним є маркетинговий підхід, що дозволяє об'єднати обидва підходи і створити ринково орієнтовану парадигму. Синтез обох підходів підвищить вагомість висновків, що робляться на базі об'єднаної парадигми. Сучасна маркетингова концепція припускає не тільки орієнтацію підприємств на споживача, але і на конкурента. Орієнтовані на маркетинг підприємства повинні представляти споживачам більше вигод у порівнянні з конкурентом, що забезпечить їм конкурентні переваги і комерційний успіх. Успіх підприємства - головний об'єкт вивчення в рамках стратегічного менеджменту - в умовах маркетингової орієнтації

розглядається як результат задоволеності споживача, а також завоювання і зберігання довгострокових конкурентних переваг на перспективно-привабливих ринках.

Причому, варто розрізняти внутріфірмовий потенціал успіху (“ноу-хау” у технології, людські ресурси, специфічні виробничі навички та інше) і стратегічні чинники успіху (асортимент продукції, що відповідає запитам споживачів, її якість, дизайн, ціна, сервіс та інше), що безпосередньо впливають на довгостроковий комерційний успіх фірми.

Основна задача управління в умовах нестабільності - не тільки створення внутріфірмового потенціалу успіху, але і перетворення його в стратегічні чинники успіху.

Рух до ринку - це шлях до економічної свободи, а економічна свобода означає функціонування підприємств в зоні господарської невизначеності, підвищеного ризику, що зумовлене мінливістю зовнішнього середовища. В умовах функціонування нормальної ринкової економіки інтенсивно використовуються засоби стратегічного управління, що вже підтвердили свою ефективність на практиці.

Говорячи про особливості стратегічного управління, можна виділити основні з них:

1. Постійна орієнтація на зміни: постійна увага до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації; відмова від класичного управлінського раціоналізму та акцент на гнучкості та адаптивності до постійних змін.

2. Роль людського фактору: значення розвитку підприємства з урахуванням соціальних аспектів; залежність ефективності від стилю керівництва та кваліфікації працівників; вплив управлінських рішень та нововведень на реакцію персоналу; нова роль людини:

3. Людина як ключовий ресурс, що потребує умов для реалізації свого потенціалу та саморозвитку.

4. Звертання уваги на аспекти, такі як організаційна культура, демократизація управління та лідерство.

5. Розгляд факторів зовнішнього середовища, таких як економічні, політичні, правові, соціально-культурні, технологічні, екологічні, географічні.
6. Впливу зовнішнього оточення на стратегію та тактику підприємства.
7. Зосередження на організаційній культурі та участі працівників у виробленні цільових напрямків.
8. Впровадження демократичних методів управління та участь персоналу в прибутках та власності.
9. Визнання важливості стилю керівництва та лідерства у стратегічному управлінні.

Виходячи з викладеного вище стратегічне управління можна визначити як таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволять домогтися конкурентних переваг, що в сукупності в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі.

Існує декілька моделей управління підприємством в умовах нестабільності..

Найбільше розповсюдження отримали моделі Фреда Р. Девіда, Джона Л. Томпсона і Пітера Лоранжа. Серед вітчизняних вчених, які займаються проблемами стратегічного управління, слід виділити модель стратегічного управління Єфремова В. С.

Модель Фреда Р. Девіда передбачає тривалий процес, що включає три етапи: розробка стратегії, впровадження стратегії та оцінка. Перший етап охоплює визначення місії та параметрів стратегії, зовнішній і внутрішній аудит. Другий етап передбачає розробку цілей, формування політики для досягнення цілей і розміщення ресурсів. На третьому етапі здійснюється оцінка виконання стратегії.

Модель стратегічного управління Томпсона складається з 4 етапів: стратегічний аналіз, який охоплює встановлення цінностей, зовнішній і

внутрішній аудит, розробку системи цілей; стратегічний вибір, реалізацію стратегії, моніторинг і оцінку.

Обидві ці моделі, які зазначено, мають свої недоліки, такі як відсутність уявлення про вихідну точку стратегічного управління і відсутність чіткого зв'язку із тактичним і оперативним управлінням.

Модель управління Єфремова В. С. вирізняється тим, що вона розглядає бізнес-ідею як вихідний пункт для розробки цільових установок. Стратегії деталізуються системою цілей, на основі яких розробляються програми, проекти і система організаційного забезпечення. Контроль та аналіз результатів виконання дій проводяться під час виконання, а при необхідності вносяться корективи в програми, проекти і організаційне забезпечення.

1.2. Методологічні підходи до стратегічного управління підприємствами в умовах нестабільності

Термін "стратегічне управління" вперше був використаний в кінці 60-х початку 70-х років для того, щоб виділити управління, здійснюваного на вищому рівні, від поточного управління на рівні виробництва. Необхідність проведення такої відмінності була викликана в першу чергу змінами в умовах здійснення бізнесу. В якості ведучої ідеї, що відображає суттєвість переходу до стратегічного управління від оперативного управління, з'явилася ідея необхідності переносу центру уваги вищого керівництва на оточення для того, щоб відповідним образом і своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються в ньому.

Суть стратегічного управління полягає в тому, що в організації з одного боку, існує чітко організоване комплексне стратегічне планування, з другого, структура управління фірмою, що адекватна "формальному" стратегічному плануванню і побудована так, щоб забезпечити вироблення довгострокової

стратегії для досягнення цілей фірми і створення управлінських механізмів реалізації цієї стратегії через систему планів.

Стратегічне управління – це комплекс процесів і засобів розробки і реалізації портфеля стратегій підприємства з метою здійснення своєчасних змін в підприємстві, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволять домагатися конкурентних переваг.

Концепції стратегічного управління має такі характерні риси:

1. Ґрунтується на синтезі теорії: системному, ситуаційному і цільовому підходах до діяльності підприємства, яке розглядається як відкрита соціально-економічна система.
2. Орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство.
3. Концентрує увагу на необхідності формування баз стратегічної інформації.
4. Дозволяє прогнозувати стратегічну поведінку підприємств.

Стратегічний менеджмент в туризмі включає в себе ефективну координацію дій всіх підрозділів туристичного підприємства та управління ресурсами з метою досягнення максимального ефекту від стратегічних ініціатив. При аналізі потенційного ринку або реалізації послуг, туристична фірма повинна розробити стратегічний план для свого підходу до ринку. Однак багато менеджерів у сфері туризму часто обмежуються короткостроковою перспективою, не враховуючи довгострокових наслідків своїх дій.

Ідентифікаційні характеристики стратегії включають обмежену кількість стратегій, які туристичні фірми можуть приймати, велике залучення відділів для реалізації стратегії, розподіл ресурсів, який має відповідати вимогам стратегії, і довгострокові стратегічні ефекти, які можуть впливати на фірму на десятиліття.

Туристичні фірми повинні уважно вивчати можливі зміни стратегії, не втрачаючи з уваги необхідність перегляду своєї стратегії відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Дослідження даних і прийняття об'єктивних бізнес-рішень дозволять фірмі зручно і ефективно функціонувати впродовж тривалого періоду. Процес стратегічного управління наведений на рисунку 1.1

Перша стадія -

Стратегічне планування



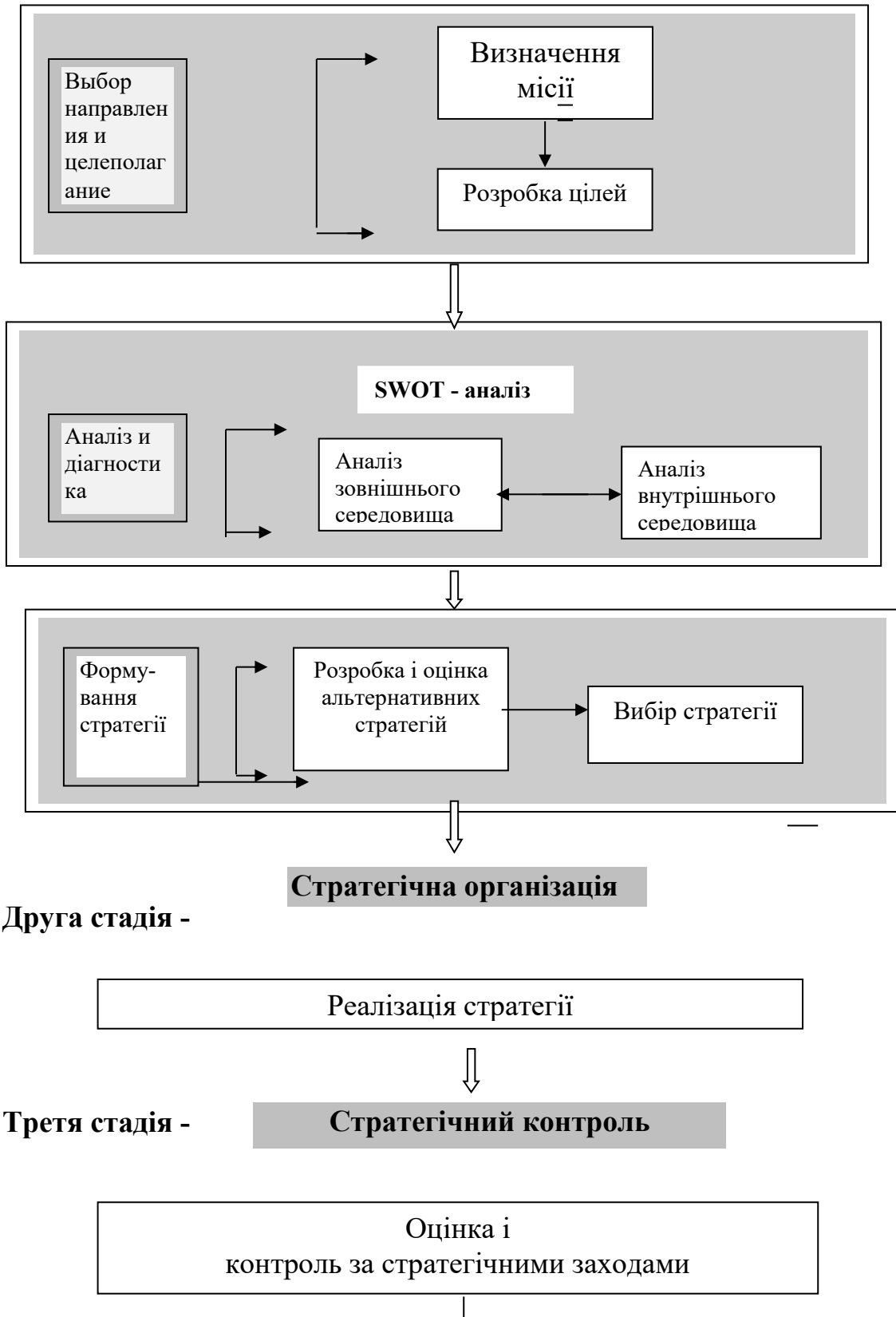


Рис. 1.1 Процес стратегічного управління

исами,

які істотно відрізняють його від оперативного управління.

Таблица 1.3.

Порівняльна характеристика стратегічного і оперативного управління

Ключові характеристики управління	Оперативне управління	Стратегічне управління
Місія	Здійснення діяльності з метою одержання прибутку	Ефективне функціонування підприємства в довготерміновій перспективі з метою встановлення динамічної рівноваги із довкіллям
Зосередження уваги менеджменту	Погляд всередину організації, пошук раціональних шляхів ефективного використання ресурсів	Погляд ззовні організації, пошук можливостей в конкурентній боротьбі, відслідковування і адаптація до модифікацій в оточенні
Облік фактору часу	Орієнтація на короткострокову і середньострокову перспективу	Орієнтація на довгострокову перспективу
Управління персоналом	Ставлення до працівників як до ресурсу організації, виконавцям окремих функцій	Розгляд робітників як джерело благополуччя організації
Оцінка ефективності	Оцінка прибутковості і раціональності використання виробничого потенціалу	Оцінка ступеню своєчасності реагування на зміни зовнішнього оточення

Розроблено автором за [38]

Стратегічне управління спрямовано на вирішення таких основних задач:

1. Формування стратегічних напрямків розвитку підприємства (тобто необхідно визначити цілі і довгострокові перспективи розвитку).
2. Перетворення загальних стратегічних цілей в конкретні напрямки роботи.
3. Ефективна реалізація вибраної стратегії.
4. Внесення коректив в стратегічні напрямки розвитку підприємства, в цілі, в стратегію на основі оцінки зробленої роботи з урахуванням умов, які змінилися, нових можливостей.

Система стратегічного управління є результат розвитку підходів до управління. В еволюції стратегічного управління можна виділити 4 етапи.

Таблиця 1.4.

Етапи поступового переходу до стратегічного управління підприємством

Етапи	Характеристика етапів
1 етап Поточне управління «за відхиленнями»	Реагування на ситуацію, що склалася. <u>Планування</u> , орієнтоване всередину організації, обмежується розробкою бюджетів і поточних планів
2 етап Управління «від досягнутого» з елементами передбачення майбутнього	Використання елементів аналізу і контролю ситуації, що складається в підприємстві і в зовнішньому середовищі <u>Довгострокове планування</u> на основі засобів екстраполяції Розробляється стабільна система цілей на 10-15 років
3 етап Управління «за цілями» з орієнтацією на зовнішнє середовище	Наявність «стратегічного мислення», націленого на зменшення впливу загроз на діяльність підприємства і використання шансів, сприятливих успіху організації Планування, що розробляє стратегічні відповіді на дії конкурентів. Використовується програмно-цільовий засіб
4 етап Стратегічне управління	Підготовка майбутнього і прагнення до майбутнього <u>Стратегічне планування</u> , яке пронизує всі підсистеми діяльності підприємства Формується інтегрована система управління підприємством, яка забезпечує адаптивність і конкурентоспроможність

Розроблено автором за [38]

Стратегічне управління, як і будь-яка складна компонента менеджменту, має свою модельну побудову. В ході непростого розвитку теорія стратегічного менеджменту виробила багато різних моделей стратегічного управління.

Стратегічне управління підприємством направлене на розробку стратегії керування підприємством.

Стратегія – розрахована на перспективу система мір, що забезпечує досягнення конкретних мети компанії.

Існує безліч підходів до визначення поняття стратегії. Деякі з них наведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Основні підходи до визначення поняття “стратегія”

Автор	Джерело	Визначення
-------	---------	------------

1. Мінцберг	Томпсон А. Стратегічний менеджмент	Визначає поняття стратегії через комбінацію 5-ти «П» «Стратегія – план дій; Стратегія – прикриття, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників; Стратегія – порядок дій, тобто план може бути нереалізуємим, але порядок дій повинен бути забезпечений в будь-якому випадку; Стратегія – позиція в довкіллі, тобто зв'язок зі своїм оточенням; Стратегія – перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути».
I. Ансофф	Стратегічне управління	«Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими фірма керується в своїй діяльності». «Стратегія – це довгостроковий курс розвитку фірми, засіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними думками в рамках своєї політики»
З. Є. Шершньова, С. В. Оборська	Стратегічне управління	«Стратегія – найважливіший елемент самовизначення підприємства; шаблон логічної, послідовної поведінки, яка складається на підприємстві свідомо чи стихійно».
А. Чандлер	З. Є. Шершньова, С. В. Оборська «Стратегічне управління»	«Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей».
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Основи менеджменту	«Стратегія – це загальний, всеосяжний план»
А. Томпсон	Стратегічний менеджмент	Стратегія – це план дій в конкретній ситуації, що залежить від вчинків опонента

Характеристики стратегії підприємства включають:

- комплексність;
- практична орієнтація;
- акцент на використанні переваг фірми.

Процес формування стратегії управління підприємством під впливом наступних факторів:

- Місія підприємства, яка повинна відповідати стратегії та регулярно оновлюватися.
- Конкурентні переваги, такі як висока якість товару чи зручне географічне розташування, що забезпечують ефективне використання ресурсів.
- Характер продукції, методи збуту, обслуговування та ринкові особливості.
- Організаційні фактори, такі як гнучкість структури та система управління.
- Економічний потенціал підприємства, включаючи матеріальні, фінансові, інформаційні та кадрові ресурси.
- Творчий потенціал персоналу, спрямований на постійне вдосконалення діяльності підприємства.

Стратегія підприємства повинна відповідати наступним вимогам:

1. Містити ясні цілі, досягнення яких є вирішальним для загального діла.
2. Концентрувати головні зусилля в потрібний час в потрібному місці;
3. Передбачати таку гнучкість поведінки, щоб використовувати мінімум ресурсів для досягнення максимального результату;
4. Забезпечувати скоординоване керівництво ;
5. Припускати коректний порядок дій.

Здійснення стратегічного управління в діяльності підприємства в значній мірі визначить його успіх на ринку, забезпечить основу для знаходження ефективних шляхів його практичних дій. В цьому зв'язку використання стратегічного управління в діяльності підприємств України безумовно є ефективним рецептом для виживання в умовах невизначеності зовнішнього середовища і підвищеного ризику комерційної діяльності.

Практичне використання методології стратегічного управління підприємствами України викликане об'єктивними причинами, що впливають з характеру змін, в першу чергу, в зовнішньому середовищі підприємств:

- нестабільністю економічної ситуації, що виявляється в падінні темпів росту виробництва, інфляційних процесах, що розвиваються ;
- недостатнім розвитком системи державного регулювання ринкових відносин, про що в першу чергу свідчать: жорстка і динамічна податкова

політика, слабе використання регуляційних засобів грошово-кредитної політики, нерозвинена інфраструктура ринку;

- зниженням споживчої спроможності населення і неплатоспроможністю багатьох підприємств;

Крім того, існує низка проблем внутрішнього порядку на підприємстві:

1. Відсутність розробки довгострокових програм розвитку.
2. Формальний підхід до тактичного і оперативного планування.
3. Відсутність бізнес-планування як основи діяльності підприємства.
4. Фінансові труднощі, пов'язані з недостатнім обсягом власних оборотних коштів.

Невдосконаленість інформаційного забезпечення.

5. Слабка матеріальна зацікавленість робітників підприємства в кінцевих результатах діяльності.
6. Відсутність гнучкої цінової політики.

Недостатня кваліфікація персоналу.

7. Формування товарного асортименту на основі можливостей підприємства, а не з урахуванням потреб населення.

В таких умовах рекомендується керівникам підприємств в Україні для забезпечення успішного функціонування на ринку акцентувати увагу на наступних пріоритетних факторах:

- гнучка реакція управління на зміни в довкіллі.
- орієнтація на стратегічний маркетинг.
- здійснення політики інновацій.
- стратегічний підхід до управління.

Слід відзначити, що процес впровадження стратегічного управління в діяльність підприємств стикається з колом проблем:

1. Проблема організації стратегічного управління в підприємствах.

Вирішення даної проблеми припускає:

- подолання психологічного бар'єру керівниками і фахівцями про можливість і необхідність використання стратегічного управління в діяльності підприємства;

- підвищення професійної компетенції менеджерів в області стратегічного управління;
- забезпечення відповідності організаційної структури підприємства його стратегії розвитку;
- Модифікація засобів і підходів планування діяльності.

2. Проблема інформаційного забезпечення, що виникає у підприємств в зв'язку з малою доступністю для комерційних робітників інформації про стан факторів зовнішнього оточення.

Існуючі інформаційні системи забезпечують керівників підприємств, в основному, інформацією, що орієнтується на внутрішнє середовище – технологію, організацію виробництва, фінансово-економічні показники. Інформація про зовнішнє середовище носить фрагментарний, несистемний характер.

Стратегічна діяльність вимагає надійного інформаційного забезпечення шляхом створення інформаційної системи стратегічного управління. Для цього необхідно:

- визначити тип і обсяг необхідної для стратегічної діяльності інформації;
- розробити ефективну систему збору, обробки, використання і зберігання інформації;
- створити умови для ефективного використання необхідної інформації для прийняття стратегічних рішень.

Процес становлення системи стратегічного управління в Україні повинен здійснюватися за етапами. На першому етапі необхідно:

- Чітке встановлення орієнтирів діяльності;
- Визначення нових настанов персоналу;
- Встановлення нової управлінської культури;
- Використання окремих елементів стратегічного управління.

На другому етапі необхідно систематично використовувати стратегічний підхід до управління, що забезпечить гнучку реакцію на зміни в зовнішньому середовищі.

Для формування стратегічних чинників успіху важливим є обґрунтований вибір системи стратегій підприємства.

Стратегії є основними напрямками концентрації зусиль та філософією бізнесу підприємства в умовах маркетингової орієнтації. Мета стратегій полягає в тому, щоб орієнтувати підприємство на максимальну та своєчасну адаптацію до динамічного маркетингового середовища, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей.

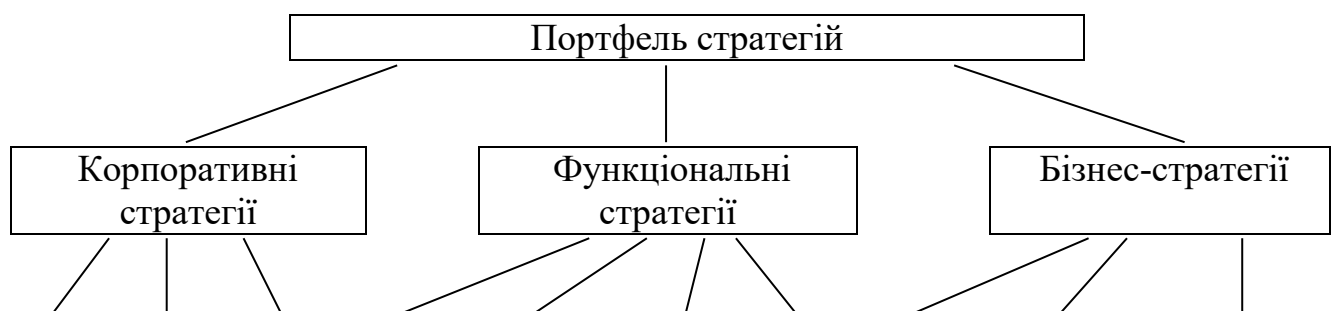
Портфель стратегій (рис. 1.2), що розробляються підприємством на різноманітних рівнях, охоплює 3 групи:

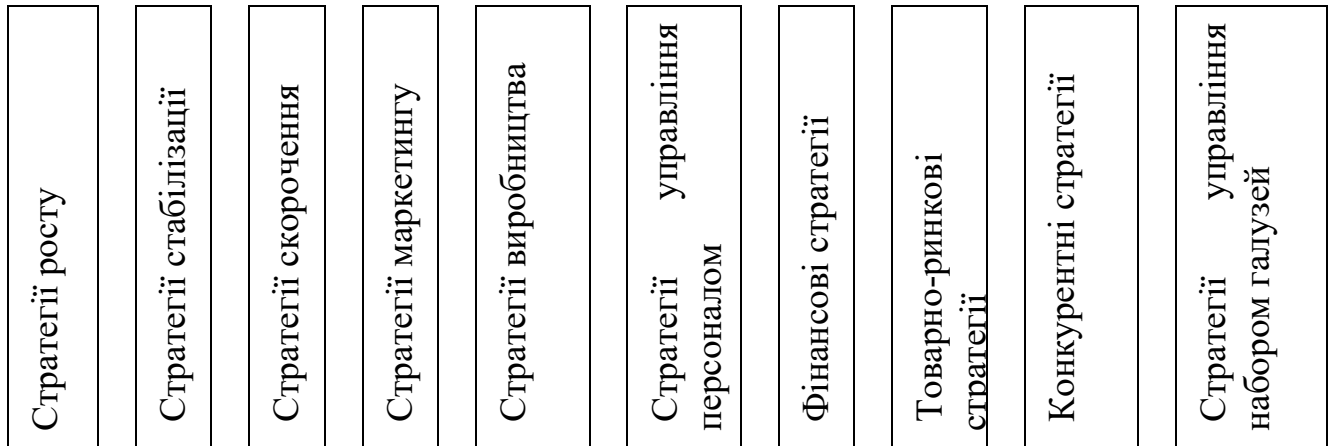
- корпоративні;
- функціональні;
- бізнес-стратегії.

Роздивимося їх.

Існують різноманітні точки зору на поняття корпоративної стратегії. На наш погляд, корпоративна стратегія - це сукупність рішень, на базі яких підприємство виявляє і визначає свої наміри і цілі, розробляє основну політику і плани для їхнього досягнення, визначає сфери діяльності.

Корпоративну стратегію не можна розглядати в якості раціонального лінійного, заздалегідь розрахованого процесу. Вона являє собою скоріше компромісне сполучення формальних, неформальних, запланованих і зненацька виникаючих процесів. Тобто корпоративна стратегія - це





Розроблено автором за [38]

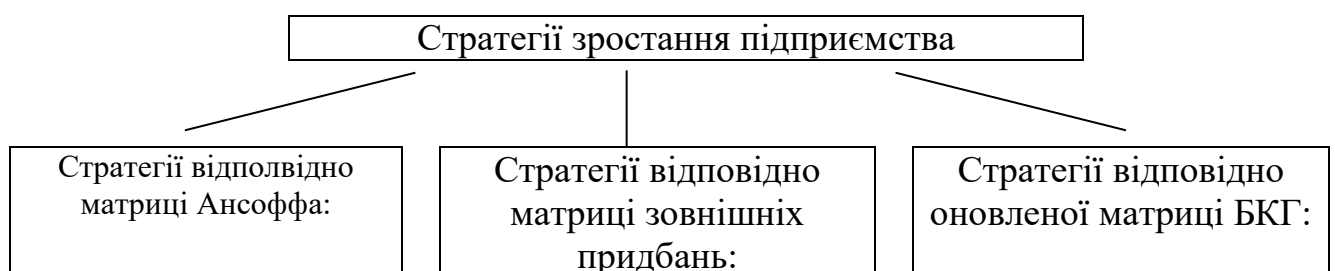
Рис. 1.2 Склад портфеля стратегій підприємства

необхідний процес, який еволюціонує повільно, включає пошуки й адаптацію до змін маркетингового середовища. Основними цілями корпоративної стратегії є запобігання або мінімізація корпоративних небезпек (погроз) з боку змін маркетингового середовища і зосередження уваги на слабкостях в організації діяльності підприємства і їх зменшення за допомогою використання маркетингових можливостей.

Корпоративні стратегії покликані визначити засоби взаємодії з ринком, узгодження можливостей підприємства з його запитами і вимогами, а також шляху більш ефективного використання потенціалу підприємства в цілому.

Стратегії росту орієнтують підприємство на посилення його ділової активності через використання трьох можливостей росту: органічного (інтенсивний розвиток за рахунок власних ресурсів); придбання інших підприємств чи інтеграцію; диверсифікацію (поширення сфер діяльності).

Формуються стратегії росту (рисунок 1.3) на основі побудови наступних матриць:



-«Розвиток ринку», -«Проникнення на ринок», -«Розвиток продукції», -«Диверсифікація»	-«Дивергентні придбання», -«Конвергентні придбання», -«Вертикальна інтеграція», -«Горизонтальна інтеграція»	-«Спеціалізована діяльність», - «Фрагментарна діяльність», -«Концентрована діяльність», -«Безперспективна діяльність»
---	--	---

Рис. 1.3 Склад стратегій зростання

1. Матриця Ансоффа (рисунок 1.4), яка передбачає наступні стратегії: «Розвиток ринку», «Проникнення на ринок», «Розвиток продукції», «Диверсифікація»;

2. Матриця зовнішніх придбань (рисунок 1.5), яка передбачає такі стратегії, як: «Дивергентні придбання» (чиста диверсифікація), «Конвергентні придбання» (концентрична диверсифікація), «Вертикальна інтеграція», «Горизонтальна інтеграція».

3. Нова матриця «БКГ» (рисунок 1.6), яка дозволяє визначити можливості росту підприємства з урахуванням 2-х показників: 1) ефект витрати обігу/об'єму (заснований на врахуванні «кривої досвіду», який свідчить про те, що при подвоєнні об'єму виробництва витрати знижуються на 20%); 2) ефект

	Продукція	
	<i>Існуючі товари</i>	<i>Нові товари</i>
<i>Існуючі ринки</i> Ринки	«Проникнення на ринок»	«Розвиток продукції»
<i>Нові ринки</i>	«Розвиток ринка»	«Диверсифікація»

Рис. 1.4 Матриця Ансоффа

Тип стратегії
Диверсифікація Інтеграція

<i>Нові області</i>	«Дивергентні придбання»	«Вертикальна інтеграція»
<i>Область діяльності</i>	«Конвергентні придбання»	«Горизонтальна інтеграція»
<i>Сходні області</i>		

Рис. 1.5 Матриця зовнішніх придбань

	Ефект витрати/об'єм	
	<i>Високий</i>	<i>Низький</i>
<i>Сильний</i>	«Спеціалізована діяльність»	«Фрагментарна діяльність»
Ефект диференціації товарів	«Концентрована діяльність»	«Безперспективна діяльність»
<i>Слабкий</i>		

Рис. 1.6 Нова матриця БКГ

4. диференціації товарів. В залежності від сполучення цих двох показників здійснюється вибір наступних стратегій: «Спеціалізована діяльність», «Фрагментарна діяльність», «Концентрована діяльність», «Безперспективна діяльність».

Стратегія обмеженого росту:

Застосовується більшістю підприємств.

Встановлення цілей на рівні від досягнутого, скоректованих з урахуванням інфляції.

Використовується в зрілих галузях із статичною технологією, коли організація задоволена своїм положенням.

Легший, зручний та менш ризикований спосіб дій.

Стратегія скорочення:

- Використовується, коли показники діяльності погіршуються або компанія не досягла поставлених цілей.
- Може включати ліквідацію, відсічення або переорієнтацію.
- Ліквідація передбачає повний розпродаж активів та ліквідацію заборгованості.

- Відсічення означає відмову від невігідних підрозділів або видів діяльності.
- Переорієнтація передбачає скорочення деяких видів діяльності для збільшення прибутковості інших.

Бізнес-стратегії:

- Спрямовані на управління портфелем сфер бізнесу.
- Забезпечують досягнення і утримання конкурентних переваг в конкретних галузях бізнесу.

Продуктово-ринкова стратегія:

- Визначає номенклатуру і асортимент підприємства та ринок реалізації товарів.
- Становить основу для розробки стратегії маркетингу підприємства.
- Забезпечує досягнення та утримання конкурентних позицій на ринку.

Конкурентні стратегії формуються на основі конкурентного аналізу, який охоплює аналіз конкурентної ситуації та оцінку ступеня конкурентних переваг підприємства та його основних конкурентів.

Ціль конкурентних стратегій – забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку відносно активних конкурентів.

Формуються конкурентні стратегії на основі наступних моделей та матриць:

- загальна конкурентна матриця М.Портера;
- модель конкурентних сил;
- матриця конкурентних переваг;
- модель реакції конкурентів.

Загальна конкурентна матриця М.Портера (рисунок 1.7) передбачає 3 стратегії: «Цінове лідерство», «Продуктове лідерство», «Лідерство у ніші».

Модель конкурентних сил (рисунок 1.8), яка запропонована М.Портером, передбачає стратегічні дії в залежності від наступних чинників:

- конкуренція серед діючих компаній;

- погроза споживачів;
- погроза появи нових конкурентів;
- погроза постачальників;
- погроза появи нових товарів.

	<i>Зниження витрат</i>	<i>Диференціація продукції</i>
<i>Широка</i> Область конкуренції	«Цінове лідерство»	«Продуктове лідерство»
<i>Вузька</i>	«Лідерство у ніші»	

Рис. 1.7 Загальна конкурентна матриця

	Погроза появи нових конкурентів	
Погроза споживачів	Конкуренція серед діючих компаній	Погроза постачальників
	Погроза появи нових товарів	

Рис. 1.8 Модель конкурентних сил

Матриця конкурентних переваг (рисунок 1.9) передбачає можливі превентивні чи пасивні стратегії щодо досягнення чи зберігання конкурентних переваг в залежності від позиції, яку займає підприємство на ринку.

Позиція на ринку	Превентивні стратегії	Пасивні стратегії
Лідери ринку	«Захоплювання» «Захист»	«Перехоплювання» «Блокировка»
Послідовники лідерів ринку	«Атака» «Прорив» по курсу»	«Прямування» «Оточення»
Унікаючі прямої конкуренції	«Зосередження сил на ділянці»	«Збереження позицій» «Обхід»

Рис. 1.9 Матриця конкурентних переваг

В основі моделі реакції конкурентів (рисунок 1.10), яка запропонована М.Портером покладено передбачення відповідних стратегічних рішень конкурентів.

Цілі конкурента	Характер реакції конкурентів	Текуча стратегія
Самооцінка займаємої позиції на ринку		Маркетингові можливості

Рис. 1.10 Модель реакції конкурентів

Стратегія управління набором галузей:

- Визначає відносний рівень капітальних вкладень, враховуючи обсяг виробництва та види продукції.
- Визначає напрямки вкладення та перерозподілу капіталу для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Функціональні стратегії:

- Визначають напрямки дій в різних функціональних сферах організації (фінанси, маркетинг, виробництво, НІОКР, персонал і т.д.).
- Спрямовані на ефективне вирішення завдань на корпоративному і бізнес-рівні.
- Відрізняються внутрішньофірмовим спрямуванням.

Стратегія в області НДДКР:

- Передбачає отримання конкурентних переваг через створення нових товарів, технологій, засобів управління та організаційних структур.

Таблиця 1.5.

Модифікації інноваційних стратегій

Тип стратегії	Основний зміст	Можливі результати
Традиційна	Підвищення якості існуючих товарів на існуючій технологічній базі	Поступове відставання в техніко-технологічному, а потім в економічному відношенні

Опорту- нистична	Орієнтація на товар – лідер на ринку, що не вимагає високих затрат на НІОКР	Можливий виграш за рахунок монопольного домінування на ринку.
Імітаційна	Закупівля ліцензій з мінімальними затратами на власні НІОКР	Можливий успіх за рахунок постійної підтримки досягнутого рівня
Оборонна	Не відставати від інших, не претендуючи на домінування	Ефективна для невеликих фірм
Наступальна	Бути першим на ринку за рахунок високого рівня інноваційного потенціалу	Переваги від лідируючої позиції, але і ризики зв'язані з цим

Розроблено автором за [38]

- Спрямована на інновації та впровадження нововведень для забезпечення конкурентоспроможності.

Стратегія маркетингу припускає гнучке пристосування діяльності фірми до ринкових умов на основі правильно розробленого комплексу маркетингу.

Портфель маркетингових стратегій, що розробляються підприємством на різноманітних рівнях, охоплює 3 групи:

- портфельні;
- функціональні;
- інструментальні.

Маркетингові стратегії повинні орієнтувати підприємства на максимальну та своєчасну адаптацію діяльності підприємств до динамічного маркетингового середовища для досягнення стратегічних цілей.

Маркетингові портфельні стратегії покликані визначити засоби взаємодії з ринком, узгодження можливостей підприємства з його запитами і вимогами, а також шляху більш ефективного використання потенціалу підприємства в цілому.

Портфельні стратегії розроблюються на основі матриці “Бостон консалтинг груп” (БКГ) і матриці “Мак-Кінзі”).

Маркетингові функціональні стратегії – це: стратегії сегментації ринку (стратегічна сегментація, продуктова сегментація, конкурентна сегментація);

стратегії охоплення ринку (стратегії диференційованого маркетингу, стратегії недиференційованого маркетингу, стратегії концентрації), стратегії позиціювання (стратегія інформаційного позиціювання, стратегія споживчого позиціювання, стратегія конкурентного позиціювання, стратегія перепозиціювання).

Маркетингові інструментальні стратегії охоплюють 4 основні групи маркетингових стратегій:

- маркетингові товарні стратегії;
- маркетингові стратегії в області цінової політики;
- маркетингові стратегії в області збуту;
- маркетингові стратегії в області просування, у т.ч. рекламні стратегії.

Стратегія виробництва:

Ця стратегія націлена на підвищення ефективності виробничого процесу та складається з дій, спрямованих на використання та розвиток усіх виробничих потужностей підприємства для досягнення конкурентної переваги. Здесь важливо збалансувати ресурси (матеріально-технічні, трудові, фінансові), враховуючи обсяг виробництва продукції, можливість відновлення обладнання, гнучкість виробничих процесів та вимоги споживачів щодо якості продукції.

Фінансова стратегія:

Ця стратегія відображає процеси формування і використання коштів, фінансування капітальних вкладень і поточних затрат. Вона базується на результатах всебічного економічного аналізу і фінансового стану фірми, включаючи оцінку ефективності використання ресурсів та платоспроможність фірми.

Стратегія управління персоналом:

Ця стратегія призначена для підвищення продуктивності праці та створення сприятливого психологічного клімату в підприємстві. Вона передбачає вдосконалення кваліфікаційної структури персоналу, створення зацікавленості персоналу у справах фірми та покращення умов праці для всіх категорій працівників.

Для розробки стратегії підприємства можна використовувати різні моделі формування стратегій:

1. Планова модель:

- Розглядає вироблення стратегії як повністю усвідомлений процес, який знаходить своє втілення в строгому плані.
- Розробляються варіанти стратегій, спрямованих на досягнення конкретного положення підприємства, таких як слияння, абсорбція та інші.

2. Підприємницька модель:

- Розробка стратегії здійснюється на основі інтуїтивного розуміння логіки керівником даного виду бізнесу та глибокого знання ситуації.
- Більшу частину роботи виконує сам керівник, враховуючи його індивідуальний підхід та досвід.

3. Модель навчання на досвіді:

- Припускає поступовий процес розробки стратегії "крок за кроком".
- Існує можливість та необхідність постійного корегування стратегії з урахуванням нових даних, отриманих в ході її реалізації.

Для того щоб менеджери могли обґрунтовано вибирати стратегію, необхідно використовувати комплекс наукових підходів: системний, ситуаційний та інтеграційний. Саме на такому поєднанні наукових підходів базується SWOT-аналіз (аббревіатура, утворена від перших літер англійських слів: strengths, weaknesses, opportunities, threats), який є першим етапом та основою формування маркетингових стратегій.

Блок-схема процесу формування портфеля стратегій підприємства наведена на рисунку 1.11.

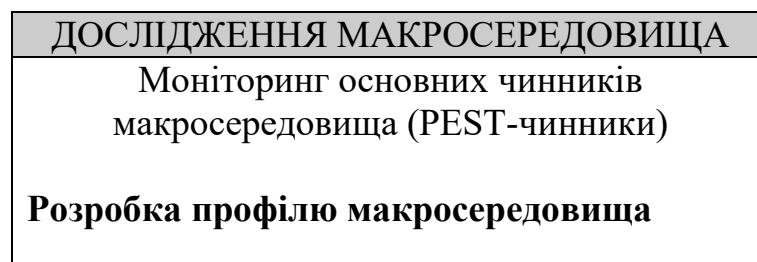




Рис. 1.11 **Блок-схема процесу формування портфеля стратегій підприємства**

Як видно із запропонованої нами блок-схеми, після проведення SWOT-аналізу слід розробляти профіль позиціювання елементів SWOT та формувати портфель стратегій, сутність яких заключається в висуванні найбільш важливих стратегічних цілей та визначенні генеральних напрямків ділової активності підприємств.

Завданням SWOT-аналізу є надання менеджеру необхідної інформації для обґрунтованого вибору маркетингової стратегії, з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємств. Для вирішення цього завдання стратегічний аналіз повинен бути спрямованим,

об'єктивним, своєчасним та системним. Велике значення для якісного проведення аналізу має інформаційне забезпечення. У той же час сам SWOT-аналіз є інформаційною основою для виявлення стратегічних проблем, прийняття альтернативних стратегічних рішень та вибору маркетингової стратегії розвитку підприємства.

Висновки з першого розділу

1. В сучасних умовах нестабільності туристичним підприємствам України об'єктивно необхідним стає використання стратегічного менеджменту. Він забезпечує оптимальне функціонування туристичних підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища, створення не тільки внутріфінансового потенціалу успіху, але і перетворення його в стратегічні чинники успіху, а їх формуванню сприятиме обґрунтований вибір маркетингових стратегій туристичного підприємства.
2. Стратегічне управління – це комплекс процесів і засобів розробки і реалізації портфеля стратегій підприємства з метою здійснення своєчасних модифікацій в підприємстві, що відповідають виклику з боку оточення і що дозволяють домагатися конкурентних переваг.
3. Процес стратегічного управління складається з наступних етапів: визначення місії підприємства, розробка системи мети підприємства і їхнє корегування, моніторинг середовища підприємства, аналіз і вибір стратегії підприємстві, реалізація стратегії підприємства, оцінка стратегії і аудит виконання.
4. Стратегія – розрахована на перспективу система мір, що забезпечує досягнення конкретних мети компанії.
5. Відокремлювальними особливостями стратегії підприємства є: комплексний характер; практичне спрямування; орієнтація на використання переваг фірми.
6. На процес формування стратегії управління туристичним підприємством виявляють вплив такі фактори, як: місія підприємства, конкурентні переваги туристичного підприємства, характер продукції, особливості її збуту,

- післяпродажного обслуговування, ринок та його межі, організаційні фактори (гнучкість системи управління, економічний потенціал підприємства, творчий потенціал персоналу).
7. Стратегічний портфель підприємства складається з наступних стратегій: корпоративні стратегії, бізнес- стратегії, функціональні стратегії.
 8. SWOT-аналіз являється початковим етапом та основою формування маркетингових стратегій.
 9. Задача SWOT-аналізу - представити менеджеру необхідну інформацію для обгрунтованого вибору маркетингової стратегії, з урахуванням наступних змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємств.
 10. Формування портфеля стратегій підприємства - складний та трудомісткий процес, тому його слід здійснювати в певній логічній послідовності: дослідження макросередовища, розробка його профілю; дослідження мікросередовища, розробка його профілю та виявлення як небезпек і можливостей, так і сильних та слабких сторін (з боку факторів внутрішнього середовища); розробка зведеного профілю маркетингового середовища та профілю позиціонування елементів SWOT; розробка матриці SWOT-аналізу та формування портфеля маркетингових стратегій.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства «Скай Тревел»

Туристична компанія "Скай Тревел" була створена у 2012 році в місті Донецьк. Починаючи з 2014 року, компанія почала свою діяльність у Києві і отримала туроператорську ліцензію у 2016 році для формування, просування та реалізації туристичних продуктів. Юридична адреса компанії знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Січових Стрільців 79, оф.1, 04050. Директор - Корф

Валентина Олександрівна. Поштова адреса підприємства:
skytravel.kiev@gmail.com.

"Скай Тревел" є товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що є комерційною організацією, утвореною об'єднанням не менше ніж двох громадян або юридичних осіб з метою спільної господарської діяльності. Учасники ТОВ не несуть особистої відповідальності за його зобов'язання та ризики. Ця форма власності є популярною серед туристичних операторів.

Метою створення ТОВ "Скай Тревел" є надання туристичних та супутніх послуг. Компанія спеціалізується на комплектації турів і формуванні комплексу послуг для туристів як за кордоном, так і в межах України. Також вона широко висвітлює всі можливості відпочинку і подорожей для клієнтів, пропонуючи різноманітні тури, курорти та туристичні центри. Крім того, компанія займається організацією продажу туристичних продуктів та послуг, враховуючи специфіку та можливості туристичного ринку.

Предметом діяльності ТОВ «Скай Тревел» є:

- туристичні послуги (діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність);
- оптова торгівля і посередництво у торгівлі;
- роздрібна торгівля;
- фінансове посередництво;
- консалтингова діяльність;
- дослідження кон'юнктури ринку та виявлення суспільної думки;
- консультування з питань комерційної діяльності та управління;
- поліграфічна діяльність;
- тиражування;
- діяльність у сфері інформатизації;
- рекламна діяльність;
- діяльність у сфері кінематографії та відеопродукції;
- оброблення деревини та виробництво виробів з деревини;
- виробництво паперу та картону;

- гумава та пластмасова промисловість;
- виробництво неметалевих мінеральних виробів;
- інші види виробництва та розподілення;
- операції з нерухомістю;
- здавання під найм;
- виробництво та торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами [42].

Ефективність діяльності будь-якої компанії в значній мірі залежить від професіоналізму управлінсько-функціональної структури туристичної фірми. Організаційна структура управління може бути описана як система взаємопов'язаних елементів, яка забезпечує функціонування та розвиток організації як єдиного цілого. Ця структура представляє собою оптимальний розподіл функціональних обов'язків, прав та відповідальності, а також визначає порядок і форми взаємодії між органами управління та працівниками, що працюють в них.

Організаційна структура «Скай Тревел» має вигляд:

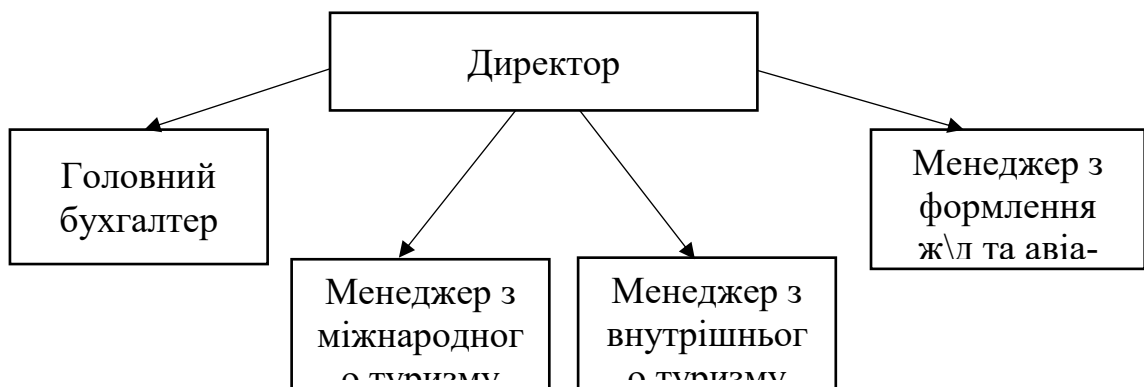


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «ТК «Скай Тревел»

Вищою ланкою управління організацією є директор, виконавцями – фахівці з продажу турів. Перевагами даної організаційної структури є простота управління, узгодженість дій, як виконавців, так і керівника.

Функціональні обов'язки працівників туристичного підприємства «Скай Тревел» наведено у таблиці 2.1:

Отже, організаційна структура туристичного підприємства забезпечує високу інтенсивність обміну інформацією зовнішньою середовищем та всередині компанії. Вона сприяє ефективній взаємодії між керівництвом та підлеглими, сприяє постійному професійному зростанню працівників та забезпечує швидку адаптацію до змін у зовнішніх умовах функціонування.

Управління підприємством – це процес планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання [4].

Методами управління називається сукупність інструментів, прийомів і способів впливу на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей з мінімальними затратами часу та інших ресурсів. Розрізняють три основні види методів управління: економічні, соціально-психологічні та організаційні методи управління діяльністю підприємств. Важливо відзначити, що ці методи використовуються комплексно, оскільки вони мають органічний взаємозв'язок між собою.

Таблиця 2.1.

Функціональні обов'язки працівників туристичної фірми за посадами

Назва посади	Кількість працівників	Функціональні обов'язки працівника
Директор	1	Організація управлінської та маркетингової діяльності; Розвиток підприємства; Аналіз діяльності туроператорів; Виплата заробленої плати; Управління процесом маркетингу , стимулювання продажів.

Менеджери з туризму	3	Прийом заявок на бронювання турів, оформлення заявок; Консультації клієнтів; Інформування споживачів про тури; Здійснення просування і рекламної діяльності; Доставка турпакетів та отримання квитків і документів, що пов'язані з діяльністю підприємства.
Головний бухгалтер	1	Організація бухгалтерського обліку фінансово-господарської діяльності; Формування згідно з законодавством облікову політику; Облік майна, обов'язків та господарських операцій, основних засобів, товарно-матеріальних та грошових засобів, що надходять, облік розрахункових та кредитних операцій; дотримання порядку оформлення бухгалтерських документів, розрахунків та платіжних зобов'язань.

Організаційні методи «створюють передумови для використання економічних методів, соціально-психологічні методи доповнюють організаційні та економічні й утворюють у сукупності необхідний арсенал засобів управління діяльністю підприємства, будь-якого суб'єкта підприємницької чи іншої діяльності» [5].

Таблиця 2.2

Взаємозв'язок функцій і методів управління, що використовуються на підприємстві

Функції управління	Методи управління підприємства
Планування	Економічні (аналіз, прогнозування, планування): розрахунок балансу робочих місць і трудових ресурсів, визначення основної і додаткової потреби в персоналі, джерел її забезпечення і ін.

Організація	Організаційно-адміністративні (регламентація сфери діяльності співробітників): розпорядження, накази, правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про порядок оцінки і вивільнення працівників
Мотивація	Соціально-психологічні (методи психологічного відбору, оцінки персоналу): проведення атестації співробітників, проведення курсів підвищення кваліфікації, тренінгів, розробка системи нематеріальної мотивації
Координація	Організаційні (регламентні): формування структури та ієрархії управління, делегуванні повноважень і відповідальності певним категоріям працівників фірми, визначенні орієнтирів діяльності підлеглих, наданні методично-інструктивної та іншої допомоги виконавцям
Контроль	Організаційні (розпорядчі): визначення конкретних завдань для виконавців, розподіл цих завдань між ними, контроль виконання, проведення нарад з питань поточної діяльності фірми

Компетентне використання економічних, соціально-психологічних та організаційних методів управління в основному забезпечує ефективне господарювання. Ефективність використання цих методів в значній мірі залежить від кваліфікації керівництва, що вимагає систематичної і цілеспрямованої підготовки та постійного використання всіх зазначених напрямків впливу на колектив і окремих працівників.

Матеріально-технічну базу підприємства складають орендоване офісне приміщення, обладнане необхідними меблями та технічними засобами для обслуговування туристів, такими як телефон, факс, комп'ютер із доступом до Інтернету, ксерокс, принтер та інша офісна техніка.

Функціонування підприємства супроводжується безперервним кругообігом коштів, що включає витрати ресурсів і одержання доходів, їхній розподіл і використання. В процесі цього циклу визначаються джерела коштів, напрямки та форми фінансування, оптимізується структура капіталу, проводяться розрахунки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, державними органами (оплата податків), персоналом

підприємства і так далі. Усі ці фінансові відносини становлять зміст фінансової діяльності підприємства.

Основними завданнями фінансової діяльності є вибір оптимальних форм фінансування, структури капіталу підприємства та напрямків його використання для забезпечення стабільно високої прибутковості, балансування в часі надходжень і втрат платіжних засобів, підтримування належної ліквідності та своєчасності розрахунків.

Фінансова діяльність туристичного підприємства характеризується ступенем його прибутковості та оборотності капіталу, фінансової стійкості та динаміки структури джерел фінансування, здатності розраховуватися за борговими зобов'язаннями. Правильна оцінка фінансових результатів діяльності та фінансово-економічного стану підприємства є першою і найбільш необхідною інформацією як для його керівництва, так і для інвесторів, партнерів, кредиторів, державних органів.

Аналізуючи динаміку ключових показників діяльності туристичного підприємства "Скай Тревел" (див. Таблицю 5.3), виявляється, що обсяг реалізованих послуг у 2022 році в порівнянні з попереднім 2021 роком зменшився на 85 одиниць, а в відносному вираженні це становить -38,5%. Ця тенденція також відзначається у таких показниках, як кількість туристів, середня вартість спожитого турпродукту і середня кількість туристів на одного працівника. Це зв'язано з наслідками війни, яка катастрофічно вплинула на туристичну індустрію. Скорочення тривалості турів також є наслідком воєнних дій: туристи, які все ж вирушають у подорожі, вибирають коротші тури з метою забезпечення своєї безпеки.

Таблиця 2.3.

**Аналіз динаміки основних показників діяльності підприємства
туристичного бізнесу «Скай Тревел»**

Найменування показника	Аналітичний період		
	2020	2021	2022

Обсяг реалізованих послуг, продукції (у грошових, натуральних од.)	221	136	294
Кількість туристів або споживачів туристичного продукту, люд.	618	374	890
Загальна кількість днів туру, дн.	5515	2829	7513
Середня вартість спожитого туристичного продукту, тис. грн.	14 857,8	10 774,3	36 969,7
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	518,0	701,1	1 240,6
Операційні витрати, тис. грн.	382,5	452,0	757,0
Операційні витрати на 1 грн. реалізованого продукту, послуги, грн.	0,73	0,64	0,61
Середня кількість працівників, люд.	2	5	5
Середня кількість туристів на одного працівника, люд.	309	75	178
Валовий прибуток, тис. грн.	138,9	251,1	537,2
Чистий прибуток, тис. грн.	138,9	251,1	537,2

Операційні витрати підприємства на 1 грн. реалізованого продукту за період 2021-2022 рр. скоротилися: у 2021 році показник становив 0,73 грн, у 2022 році – 0,61 грн. В абсолютному вираженні витрати зменшилися на 0,12 грн, а відносне відхилення складає -16,43%. Витрати зменшилися завдяки тому, що темпи збільшення чистого доходу від реалізації продукції перевищили темпи збільшення собівартості: відповідно 139,5 та 98,2%.

Ефективний аналіз економічного стану туристичного підприємства важливий для надання йому економічної характеристики та визначення його фінансово-майнового стану. Оцінка фінансового стану дозволяє виявити неоптимально використані ресурси та оптимізувати всі сфери діяльності підприємства. Аналіз показників стану підприємства допомагає виявити "слабкі місця" у діяльності та спрямовувати зусилля на їх вдосконалення.

Для підприємств, які діють протягом тривалого періоду, аналіз економічного стану може бути проведений з точки зору динаміки. Це дозволяє визначити основні тенденції змін у діяльності протягом певного часу. Отримані дані можуть бути корисними для планування майбутньої діяльності підприємства, що стає важливим для економістів. Крім того, ці дані можуть бути інтересними для інвесторів, акціонерів та інших партнерів, які мають інтерес до фінансового стану великих фірм.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки та структури активів ТОВ «Скай Тревел» за 2021-2022 рр.

№	Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення тис. грн	Відносне відхилення %
1	Активи підприємства, всього, тис. грн	2173,2	3055,8	882,6	+40,6
2	Необоротні активи, тис. грн	0	0	-	-
3	Оборотні активи, тис. грн	2173,2	3055,8	882,6	+40,6
3.1.	Дебіторська заборгованість, тис. грн	248	1,8	-246,2	-99,3
3.2.	Інша поточна дебіторська заборгованість	1844,6	2340,7	496,1	+26,9
3.3.	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	80,6	713,3	632,7	+784,9

Збільшення загальної кількості активів підприємства на 882,6 тис. грн. протягом 2020-2021 років свідчить про зміцнення його економічного потенціалу та зростання його ваги на ринку. Підвищення частки оборотних активів є позитивним явищем, оскільки це зменшує ризик компенсації авансованого капіталу та підвищує віддачу завдяки прискоренню оборотності.

Зменшення дебіторської заборгованості на 246,2 тис. грн. відзначається як позитивний фактор. Це призвело до зростання реального припливу грошових коштів, який за 2021-2022 роки збільшився на 632,7 тис. грн., що становить +784,9% у відсотковому вираженні. Це свідчить про ефективне управління дебіторською заборгованістю та покращення ліквідності підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів ТОВ «Скай Тревел» за 2021-2022 рр.

№	Показники	2021	2022	Абсолютне відхилення тис. грн	Відносне відхилення %
1	Джерела утворення активів, всього, тис. грн	2173,2	3055,8	882,6	+40,6
2	Власний капітал, тис. грн.	264,5	430,6	166,1	+62,8
2.1.	Зареєстрований капітал	1	1	0	0
2.2.	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	263,5	429,6	166,1	+63
3	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	0	0	-	-
4	Поточні зобов'язання, тис. грн.	1908,7	2625,2	716,6	+37,5
4.1.	Кредити банків, тис. грн.	0	0	-	-
4.2.	Поточна кредиторська заборгованість: за товари, роботи, послуги	96,5	0	-96,5	-
4.3.	за розрахунками з бюджетом	5,5	25,9	20,4	+370,9
4.4.	за розрахунками з оплати праці, за довгостроковими зобов'язаннями, за розрахунками зі страхування	0	0	-	-
4.5.	Інші поточні зобов'язання	1806,7	2599,3	792,6	+43,9

На основі розрахунків можна зробити наступні висновки:

Загальна вартість джерел утворення активів: Тенденція збільшення на 882,6 тис. грн. свідчить про фінансову стійкість та динамічну роботу підприємства "Скай Тревел" протягом вказаного періоду.

Власний капітал: Зростання на 166,1 тис. грн. або 62,8% у відсотковому вираженні свідчить про збільшення рівня фінансової незалежності та резервного позикового потенціалу підприємства.

Довгострокові зобов'язання і забезпечення: Відсутність довгострокових зобов'язань є позитивним показником, свідчить про відсутність кредиторської заборгованості перед банками та іншими довгостроковими фінансовими зобов'язаннями.

Поточні зобов'язання: Збільшення на 716,6 тис. грн. або 37,5% вказує на зростання поточних зобов'язань підприємства за останній рік.

Кредити банків: Відсутність кредитів банків є позитивною обставиною і свідчить про самозабезпечення підприємства.

Заборгованість перед бюджетом: Збільшення на 370,9% досягло 25,9 тис. грн. Це може вимагати уваги та подальшого аналізу для з'ясування причин такого зростання.

Інші поточні зобов'язання: Відсутність інших поточних зобов'язань є позитивним фактором.

У цілому, висновки підтверджують фінансову стабільність та позитивну динаміку розвитку підприємства, проте важливо уважно аналізувати індивідуальні показники для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Проаналізуємо показники, що характеризують фінансову діяльність підприємства більш детально.

Наведемо результати аналізу показників фінансової стійкості та ефективності підприємства "Скай Тревел":

1. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами: зростання з 0,12 у 2020 р. до 0,14 у 2021 р. свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.6

Показники фінансового стану ТОВ «Скай Тревел» за 2021-2022 рр.

№	Показники	2021	2022
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства			
1	Коефіцієнт автономії	0,12	0,14
2	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,12	0,14
3	Коефіцієнт маневреності ВК	0	0

Аналіз ділової активності підприємства			
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,34	0,47
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,96	9,93
3	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,9	3,6
Аналіз рентабельності підприємства			
1	Коефіцієнт рентабельності активів	12,55%	20,55%
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	103,9%	154,5%
3	Коефіцієнт рентабельності продукції	35,96%	43,3%

2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу: нульове значення коефіцієнту вказує на необхідність працювати над збільшенням частки власних ресурсів.

3. Коефіцієнт оборотності активів: підвищення з 0,34 у 2021 р. до 0,47 у 2022 р. вказує на ефективніше використання активів компанії.

4. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості: збільшення з 2,96 оборотів у 2021 р. до 9,93 оборотів у 2022 р. свідчить про поліпшення у взаємодії з клієнтами та збільшення швидкості обороту заборгованості.

5. Оборотність власного капіталу: зростання оборотності вказує на позитивний ефект після пандемії та збільшення доходів.

6. Рентабельність власного капіталу: підвищення з 1,039 у 2021 р. до 1,545 у 2022 р. говорить про ефективне використання власного капіталу та зростання чистого прибутку.

Загалом, підприємство продемонструвало позитивні тенденції у фінансовій стійкості та ефективності, які можуть бути наслідком ефективного управління та адаптації до змін в економічному середовищі. Рентабельність реалізованої продукції виросла протягом 2021-2022 років: у 2021 році кожна гривня призвела до 35,96 копійок чистого прибутку, а у 2022 році – до 43,3 копійок. Це високий показник, який свідчить про ефективне управління витратами на підприємстві.

Протягом дослідженого періоду рентабельність активів також зросла. У 2021 році підприємство отримало 12,55 копійок чистого прибутку на кожен вкладену гривню активів, а у 2022 році цей показник склав уже 20,55 копійок.

Оптимізація структури оборотних активів та зростання чистого прибутку сприяли цьому підвищенню.

Отже, аналіз фінансового стану враховує всі аспекти господарської діяльності організації. Результати дослідження показали, що показники роботи ТОВ "Скай Тревел" вказують на позитивну динаміку та, загалом, свідчать про ефективність туристичного підприємства протягом 2021-2022 років.

2.2. Діагностика процесу управління підприємством на основі SWOT-аналізу

Процес управління можна розглядати з двох точок зору: як управління за методами та як процес послідовного виконання функцій управління. Важливою функцією в умовах мінливого зовнішнього середовища, підвищеного ризику та жорсткої конкуренції є функція стратегічного аналізу.

Для стратегічного аналізу системи управління підприємством доцільно використовувати метод SWOT-аналізу, який є досить широко визнаним підходом, який дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Застосовуючи його, вдається встановити лінію зв'язку між силою і слабкістю, що притаманні організації, і зовнішніми загрозами і можливостями.

Перший етап SWOT-аналізу передбачає моніторинг факторів макрооточення, який дозволить підприємству виявити загрози і можливості у даному середовищі.

В таблиці аналізу факторів макросередовища підприємства наведений перелік всіх факторів, які досліджуються, на основі засобу експертних оцінки відображається прояв кожного фактору (тобто його зміни), значущість кожного фактору за ступенем впливу на підприємство і здійснена оцінка спрямування його впливу. При цьому оцінка ступеня впливу факторів на підприємство, тобто значущість факторів для підприємства здійснюється за наступною шкалою: 3

бали - сильний вплив; 2 бали - помірний вплив; 1 бал - слабкий вплив; 0 балів - відсутність впливу.

Оцінка характеру впливу фактору на підприємство оцінюється за шкалою: "+ 1" - позитивний і "- 1" - негативний вплив.

На основі даних таблиці результати аналізу факторів макрооточення був складений перелік можливостей для ТОВ "Овен" і небезпек, з якими воно може зіткнутися в процесі взаємодії з факторами макросередовища. Для цього фактори, які досліджуються, були ранжовані на групу факторів сприятливого і несприятливого впливу (таблиця 2.7.).

Згідно із даними ДАРТ, у 2022 році туристичний збір становив 178 млн 948 тис. грн, що на 24% менше порівняно з 2021 роком. Загальне зниження зафіксовано в 14 регіонах, переважно в зонах бойових дій чи окупованих територіях. Найбільший спад відзначено в Херсонській області (95%), Миколаївській області (90%), Донецькій області (83%) та Луганській області (80%). Зауважено позитивні тенденції у безпечних регіонах, що пов'язані із внутрішньою міграцією. Львівщина вирізняється найбільшим темпом росту, збільшивши туристичний збір на 41 млн 430 тис. грн, що є приростом на 79%. Крім того, столиця поповнила свій бюджет на 31 млн 474 тис. грн.

Агентство розвитку туризму провело аналіз податкових надходжень від готельного сектору за перший квартал 2023 року в різних регіонах України. За отриманими даними, відзначено позитивні тенденції у шести областях, де відбулося зростання податків протягом цього періоду (деталі у табл. 2.8). Це свідчить про покращення у розвитку туристичного сектору в зазначених регіонах.

Таблиця 2. 7.

Аналіз факторів макрооточення

Перелік факторів	Оцінка ступеня впливу	Вплив фактору	Інтегральний показник впливу
Економічні фактори:			
Падіння темпів виробництва;	3	-1	-3
Підвищення темпів інфляції;	3	-1	-3
Високий рівень безробіття;	2	-1	-2

Наявність природних ресурсів;	1	+1	+1
Природно-кліматичні умови;	0	+1	0
Забруднення навколишнього середовища;	3	-1	-3
Зменшення туристичного збору;	3	-1	-3
Разом	--	--	- 8
Політичні фактори:			
Активні воєнні дії	3	-1	-3
Гальмування економічних реформ;	3	-1	-3
Підсилення межпартійної боротьби	1	-1	-1
Постійні зміни в законодавстві України;	3	-1	-3
Контроль за дотриманням умов антимонопольного законодавства;	3	+1	+3
Недодоробка законодавчих актів, що стосуються підприємницької діяльності;	2	-1	-2
Правова база підприємництва входить в рамки загальноєвропейської системи, що створює сприятливі умови для розвитку зовнішньоторговельної діяльності;	3	+1	+3
Разом	--	--	- 5
Соціально-культурні фактори:			
Низький життєвий рівень населення;	3	-1	-3
Недостатній рівень освіти;	2	-1	-2
Переорієнтація життєвих цінностей;	2	-1	-2
Скорочення середньої тривалості життя населення;	1	-1	-1
Зниження народжуваності;	1	-1	-1
Зростання відсотка літніх людей;	2	-1	-2
Зниження культурного рівня;	2	-1	-2
Разом	--	--	- 13
Науково-технічні фактори:			
Високий науково-технічний потенціал в регіоні;	3	+1	+3
Зниження фінансування наукоємних галузей;	2	-1	-2
Впровадження нових технологій;	3	+1	+3
Нові продукти;	2	+1	+2
Разом	--	--	+6

Таблиця 2.8

Обсяги туристичного збору в Україні у першому півріччі 2023 р. за окремими регіонами, (млн. грн).

Область	Період		Темп зміни, %
	1 квартал 2023	1 квартал 2022	

Чернівецька область	5 152	2 600	98,15
Рівненська область	3 430	2 938	16,75
Львівська область	60 434	52 059	16,09
Закарпатська область	16 842	14 629	15,13
Житомирська область	2 279	1 970	15,69
Дніпропетровська область	13 268	12 759	3,99

Джерело: розроблено автором за [29].

У Чернівецькій області спостерігається найвищий показник - 98%, і цього річ було сплачено до бюджету 5 мільйонів 152 тисяч гривень. У Рівненській області відзначено зріст частки податку на 17%, що склало 3 мільйони 430 тисяч гривень від закладів розміщення житла. Львівська область також показує високі результати в сплаті податків: протягом перших трьох місяців поточного року до бюджету області надійшло 60 мільйонів 434 тисяч гривень, що на 16% більше, ніж у 2022 році. Крім того, на Закарпатті відзначається зростання податків на діяльність закладів розміщення, хоча в цілому в Україні відзначено зменшення цього показника на 15% у порівнянні з 2022 роком.

Наступним етапом проведення SWOT-аналізу в підприємстві є дослідження факторів мікросередовища (безпосереднього оточення і внутрішнього середовища). Результати оцінки факторів безпосереднього оточення були систематизовані і відбиті в таблиці (таблиця 2.9.).

Таблиця 2.9.

Аналіз факторів безпосереднього впливу

Перелік факторів	Оцінка ступеня впливу	Вплив Фактору	Інтегральний показник впливу
Споживачі			

Нейтральне відношення споживачів до товару підприємства	2	-1	-2
Середній ступінь прихильності споживачів до даного підприємства	3	-1	-3
Є коло постійних споживачів послуг	2	+1	+2
Є можливість розширення кола потенційних споживачів	3	+1	+3
Необмежені можливості споживача послуг в виборі продавця аналогічного товару	2	-1	-2
Висока чутливість споживачів послуг до змін цін	2	+1	+2
Часті зміни в потребах і смаку споживачів	2	-1	-2
Недостатній рівень інформованості споживачів послуг про товар підприємства	3	-1	-3
Разом	-	-	-3
Постачальники			
Підприємство знаходиться в деякій економічній залежності від своїх постачальників	1	-1	-1
Невигідні для підприємства умови оплати	2	-1	-2
Є необмежені можливості в виборі постачальника	2	+1	+2
Наявні постачальники не відрізняються пунктуальністю і обов'язковістю в постачаннях продукції	1	-1	-1
Разом	-	-	-2
Конкуренти			
Високий ступінь інтенсивності конкуренції	3	-1	-3
Наявність великої кількості дрібних конкурентів	2	-1	-2
Наявність деяких конкурентних переваг	2	+1	+2
Разом	-	-	-3

Розглянемо деякі фактори більш детально.

Як і в інших успішних компаніях, у "ТК «Скай Тревел» є партнери серед різних туроператорів, транспортних організацій, представників готелів, екскурсійних бюро та страхових компаній, що включають в себе наступні організації (табл. 2.10):

Таблиця 2.10

Характеристика ділових контактів з виробниками туристичних послуг

Назва компанії	Країна	Співробітництво

Туристичні оператори		
SAYAMA Travel Group	Таїланд	Бронювання готелів, екскурсійне забезпечення
Ambotis Holidays	Греція	Приймаюча компанія, готельний бізнес
Intour Maldives	Мальдіви	Бронювання готелів, зустріч та відправлення гостей, трансфер, екскурсійне забезпечення,
7South	Сейшельські острови	Подорожі та перевезення
Desert Adventures	Дубаї	Трансфер, пакетні тури, гольф-тури, безліч екскурсійних програм, бронювання готелів
Diesenhau Unitours	Ізраїль	Трансфер, супровід, оренда авто, візова підтримка, індивідуальні та групові екскурсії, бронювання готелів
Intour Polska	Польща	Спеціальні пакетні пропозиції, трансфери, екскурсії, бронювання, послуги перекладачів
Готелі		
Baglioni Hotels & Resorts	Італія, Мальдіви	Партнерські ціни
Організація екскурсійного супроводу		
iTravex	Чехія	Партнерські ціни, трансфери, організація конференцій, юридичні послуги, групові, індивідуальні екскурсії ,білети, оренда машин, перекладач

Як видно з таблиці можна зробити наступні висновки: більшість ділових зв'язків туристичне підприємство має з туристичними операторами, що забезпечують широкий асортимент турів за різними напрямками. Туристичний оператор в свою чергу вкладає угоди з авіаперевізниками, тому подібних контактів у підприємства немає.

Аналіз споживачів туристичних послуг за напрямками туристичних потоків було розроблено за даними звітної інформації підприємства про туристичну діяльність за 2020-2022 роки. У структурі категорій клієнтів значно переважають виїзні туристи з характерним зростанням: у 2020 році їхня частка становила 95%, а в 2022 році - майже 98% (за три роки показник зріс на 3%).

Найбільш популярними є тури до таких країн, як Об'єднані Арабські Емірати, Туреччина, Єгипет, Домініканська Республіка, Греція, Іспанія,

Аналіз типів туристів за напрямками туристичних потоків (за 2020-2022 рр.)

Категорії клієнтів в (туристів)	Програми, що користуються популярністю (назви)	Особливості обслуговування	Середня ціна обслуговування, грн	Середня кількість туристів за аналітичний період, люд.		
				2020	2021	2022
Внутрішні	Гірськолижні курорти в Карпатах, тури до Львова, літній відпочинок на Чорноморському узбережжі	Організація додаткових послуг, надання гідів у супровід, оренда спорядження для екстремального туризму	Залежить від об'єму групи, закладається в загальну ціну при сумуванні транспортних витрат, витрат на проживання та харчування	29	21	20
Виїзні	Тури в Туреччину, Єгипет, Об'єднані Арабські Емірати, Грецію, Іспанію, Домініканську Республіку	Візовий супровід, страхування	При заключенні угоди - 10% від ціни туроператора	589	353	870

На основі аналізу факторів безпосереднього оточення було складено перелік можливостей і небезпек мікросередовища підприємства (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12.

Перелік факторів сприятливого і несприятливого впливу

Фактори сприятливого впливу (можливості)	Фактори несприятливого впливу (небезпеки)
---	--

Є коло постійних споживачів послуг	Нейтральне відношення споживачів послуг до товару підприємства
Є можливість розширення кола потенційних споживачів	Середній ступінь прихильності споживачів до даного підприємства
Висока чутливість споживачів послуг до модифікації цін	Необмежені можливості споживача послуг в виборі продавця аналогічного товару
Є необмежені можливості в виборі постачальника	Часті модифікації в потребах і смаку споживачів
Наявність деяких конкурентних переваг	Недостатній рівень інформованості споживачів послуг про товар підприємства
	Підприємство знаходиться в деякій економічній залежності від своїх постачальників послуг
	Невигідні для підприємства умови оплати
	Високий ступінь інтенсивності конкуренції
	Наявність великої кількості більш крупних конкурентів

Наступним етапом SWOT-аналізу є аналіз функціональних зон внутрішнього середовища.

Результати управлінського обстеження внутрішнього середовища підприємства наведені в таблиці “Сильні і слабкі сторони підприємства”, в якій в розрізі функціональних зон відображаються як сильні, так і слабкі сторони підприємства і показана їхня оцінка в балах (таблиця 2.13).

На основі розробленої таблиці складається перелік сильних і слабких сторін підприємства. Сильні і слабкі сторони підприємства також, як загрози і можливості в зовнішньому середовищі визначають умови успішного функціонування підприємства. Слід пам'ятати, що найбільш значущі сильні сторони підприємства повинні стати основою стратегії. З іншого боку, добра стратегія повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус.

Таблиця 2.13.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Перелік факторів	Значи-мість фактору	Вплив фактору	Інтегральний показник
------------------	---------------------	---------------	-----------------------

Організація управління			
Недосконала організаційна структура підприємства	3	-1	-3
Не повне виконання робітниками своїх функціональних обов'язків	2	-1	-2
Застарілі посадові інструкції і положення про функціональні підрозділи	1	-1	-1
Разом:	--	--	-6
Маркетинг			
Не проводяться маркетингові дослідження	3	-1	-3
Не використовуються прогресивні засоби збуту	2	-1	-2
Недосконала цінова політика	3	-1	-3
Відсутня стратегія просування товару на ринок	2	-1	-2
Надання послуг щодо обслуговування споживачів послуг	2	+1	+2
Широкий асортимент товарів	2	+1	+2
Не вивчається діяльності конкурентів	3	-1	-3
Активна рекламна політика	2	+1	+2
Разом	-	-	-7
Фінанси			
Підприємство платоспроможно	3	+1	+3
Зниження обсягу реалізації товару	2	-1	-2
Зростання товарних запасів	2	-1	-2
Діяльність підприємства збиткова	3	-1	-3
Прискорення товарообертаємості	2	+1	+2
Нестаток власних оборотних коштів	3	-1	-3
Зростання ефективності використання ресурсів підприємства	2	+1	+2
Зростання кредиторської заборгованості	2	-1	-2
Разом	-	-	+5
Персонал			
Недостатньо високий рівень кваліфікації робітників апарату управління	2	-1	-2
Зростання продуктивності праці	2	+1	+2
Відсутність матеріального стимулювання персоналу	3	-1	-3
Збільшення текучості кадрів	2	-1	-2
Разом:	-	-	-5

Продовження таблиці 2.13.

1	2	3	4
Організаційна культура та імідж			
Сприятливий психологічний клімат	3	+1	+3
Підприємство має прихильників	3	+1	+3
Непогана філософія керівництва	2	+1	+2
Колектив не схилений до нововведень	2	-1	-2
Разом	--	--	+6
НДДКР			
Відсутність витрат на НДДКР	2	-1	-2
Відсутність нововведень	2	-1	-2
Разом	--	--	-4

Завершується проведення I-го етапу SWOT-аналізу укладанням таблиці "Профіль середовища" (таблиця 2.14.). Він складається для того, щоб оцінити відносну значимість для підприємства окремих факторів середовища, а також оцінити ступінь впливу середовища в цілому на підприємство. В профіль середовища вносяться найбільш значущі для підприємства фактори як сприятливого, так і несприятливого впливу і відображається оцінка їхньої значимості. При цьому також відображається оцінка значимості фактору для галузі на основі використання методу експертних оцінок і наступної оціночної шкали:

3 бали - велике значення

2 бали - середнє значення

1 бал - слабке значення

На основі проведеного аналізу впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища необхідно розрахувати інтегральні показники оцінки впливу факторів, які показали, що найбільшим показником є інтегральний показник макросередовища підприємства (-35), а це означає, що саме вона здійснює найбільший вплив на підприємство. На другому місці за ступенем

Таблиця 2.14.

Профіль середовища ТОВ "Скай Тревел"

Фактори маркетингового середовища	Важливість для галузі	Характер впливу	Ступінь впливу	Інтегральний показник
1. Макросередовище				
1.1. Політичні фактори	2	--	5	- 10
1.2. Економічні фактори	3	--	8	- 24
1.3. Соціокультурні фактори	1	--	13	- 13
1.4. Техніко-технологічні фактори	2	+	6	+6
Разом	--	--	--	- 35
2. Мікросередовище				
<i>2.1. Фактори безпосереднього впливу</i>				
2.1. 1. Постачальники	3	--	2	- 6
2.1. 2. Покупці	3	--	3	- 9
2.1. 3. Конкуренти	2	--	3	- 6
Разом	--	--	--	- 21
<i>2.2. Внутрішнє середовище</i>				
2.2. 1. Організація управління	3	--	6	- 18
2.2. 2. Маркетинг	3	--	7	- 21
2.2. 3. Фінанси	3	+	5	+15
2.2. 4. Персонал	3	--	5	- 15
2.2. 5. Технологія і збут	2	+	5	- 10
2.2. 6. Організаційна культура і імідж	2	+	6	+12
Разом	--	--	--	- 17

впливу знаходяться фактори мікросередовища (- 21) і нарешті, внутрішнє середовище виявляє негативний найменший вплив на підприємство (- 17). При цьому слід відзначити, що в зовнішньому середовищі виявлено більше загроз для підприємства, ніж можливостей. В той же час діяльність підприємства має дуже багато слабких сторін і незначне число сильних. Для визначення зв'язків між можливостями, загрозами і сильними, слабкими сторонами діяльності необхідно скласти матрицю-SWOT (рис. 2.2.).

Можливості:

загрози:

	<p>1. Використання маркетингової орієнтації в діяльності підприємства</p> <p>2. Збільшення різноманітності в послугах.</p> <p>3. Розширення кола постійних споживачів послуг</p> <p>5. Здійснення заходів щодо стимулюванню попиту споживачів послуг</p> <p>6. Вихід на нові сегменти ринку.</p>	<p>1. Активні бойові дії.</p> <p>2. Падіння темпів росту виробництва.</p> <p>2. Зростання безробіття.</p> <p>3. Можливість появи нових конкурентів</p> <p>4. Падіння життєвого рівня населення</p> <p>5. Підсилення позицій (торговельної сили) споживачів послуг і постачальників.</p> <p>6. Нестабільність в суспільстві</p> <p>7. Ужорсточення податкової політики.</p> <p>8. Нестабільність правового регулювання</p>
<p>Сильні сторони:</p> <p>1. Підприємство фінансово стало.</p> <p>2. Вигідне місцезнаходження.</p> <p>3. Зростання ефективності використання ресурсів</p> <p>4. Високий рівень сервісу</p> <p>5. Активна рекламна політика</p>	<p>- привертання нових споживачів послуг за рахунок широкого асортименту товарів;</p> <p>- збільшення обсягу продажу шляхом використання маркетингових інновацій;</p> <p>- підвищити продуктивність праці, використовуючи впровадження нових технологій</p>	<p>- розширення кількості додаткових послуг;</p> <p>- вдосконалення асортименту з урахуванням бажань споживачів;</p> <p>- використання засобів СТИЗ для привертання нових споживачів і підвищення рівня їх інформованості</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <p>1. Недостатнє інформаційне забезпечення діяльності підприємства.</p> <p>3. Низька організація маркетингової діяльності</p> <p>4. Нестаток власних оборотних коштів</p> <p>5. Відсутність чітких цілей і стратегій розвитку підприємства</p> <p>6. Відсутність деяких типів ключової кваліфікації і компетенції.</p> <p>7. Неefективна організаційна структура управління</p> <p>8. Відсутність матеріального стимулювання персоналу</p> <p>9. Недостатній рівень механізації і організації технологічних процесів</p>	<p>- дослідження змін потреб споживачів для корегування товарної і цінової політики;</p> <p>- використання можливості розширення збуту для підвищення дохідності підприємства;</p> <p>- набувати конкурентних переваг за рахунок принципово нових товарів або технологій;</p> <p>- оптимізація витрат обігу за рахунок складання вигідних угод із постачальниками послуг;</p>	<p>- в разі недостатнього використання засобів СТИЗ рівень інформованості споживачів послуг стане ще нижче;</p> <p>- низька прибутковість підприємства та недостатність обігових коштів в умовах зростаючої конкуренції можуть привести підприємство до зниження ефективності діяльності підприємства та втрати іміджу як в очах споживачів, так і в очах партнерів</p>

Рисунок 2.2. Матриця - SWOT ТОВ "Скай Тревел".

Причому в матриці були вказані тільки фактори, які найбільш значно впливають на діяльність підприємства, тобто із значимістю 2 і 3 бали.

На перетині розділів в матриці виділяються чотири поля. В кожному полі слід розглянути парні комбінації і вибрати ті, які будуть використані при розробці стратегії.

Поле "сив" припускає розробку стратегії, що використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, які з'явилися на ринку.

Поле "сиу" - стратегія, повинна передбачати використання сильних сторін підприємства для елімінації загроз.

Поле "слв" - передбачає розробку стратегії таким чином, щоб за рахунок можливостей, які з'явилися спробувати подолати наявні в організації слабкі сторони.

Поле "слу" - припускається розробка такої стратегії, що дозволила б їй позбавитися від слабості і спробувати відвернути загрозу, яка нависла.

Таким чином, можна виділити основну задачу SWOT - аналізу, а саме - надати фахівцям всю необхідну інформацію для визначення можливих стратегій та їх комбінацій.

Виробляючи стратегії, слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо нею скористується конкурент. Або навпаки, вдало відвернута загроза може створити на підприємстві додаткову сильну сторону в тому, випадку, якщо конкуренти усунули цю ж загрозу.

2.3. Оцінка ефективності управління стратегічним розвитком підприємством

З метою забезпечення ефективності функціонування підприємства, йому доцільно систематично здійснювати оцінку ефективності управління стратегічним розвитком підприємством на основі діагностики діючих стратегій, як на функціональному, так і на корпоративному рівнях.

Оцінка ефективності діючих стратегій підприємства полягає в постійному відслідковуванні отриманих результатів і порівнянні їх з поставленими цілями. За результатами контролю виконання стратегії менеджери повинні здійснити міри або у відношенні процесу реалізації стратегії, або змінити саму стратегію, або змінити стратегічні цілі.

Слід відмітити, що у досліджуваному підприємстві дуже мало уваги приділяється стратегічному плануванню діяльності. Так, не розроблюється стратегічний набір: корпоративна, функціональні та бізнес-стратегії. Визначаються тільки окремі цілі діяльності та плануються деякі заходи щодо їх досягнення. Відсутній системний, комплексний підхід до процесу стратегічного планування.

Аналіз діяльності підприємства дозволяє нам зробити висновок, що в підприємстві в досліджуваному періоді здійснювалася корпоративна стратегія обмеженого зростання, риси якої знайшли відображення у всіх функціональних зонах підприємства. Здійснимо оцінку її ефективності.

Оцінка ефективності діючих стратегій нами була здійснена в двох напрямках:

- 1) Оцінювалася власна стратегія, тобто якість запланованих дій.
- 2) Оцінювалася успішність реалізації стратегії, тобто розглядається комплекс умов щодо здійснення запланованих дій.

Розглядаючи перший напрямок, оцінимо, яких результатів досягло підприємство за період, що досліджувався.

Для більш точної оцінки конкурентоспроможності суб'єктів туристичної сфери було розглянуто та аналізовано за допомогою профілю полярності якісних показників дві туристичні компанії: ТОВ "Скай Тревел" і ТОВ "Поїхали з нами". "Скай Тревел" є туристичною організацією, що пропонує різноманітні послуги

туристичних пакетів для подорожей у всі куточки світу, включаючи екскурсійні тури, гастро-тури, круїзи, весільні тури та шопінг тури [42]. Крім цього, "Скай Тревел" надає можливість для індивідуальних турів та послуги з бронювання готелів, авіаквитків та транспортних перевезень.

Організація прагне забезпечити своїм клієнтам високоякісні послуги, забезпечуючи легке та комфортне бронювання, перевезення та проживання. Компанія утримує партнерські відносини з надійними учасниками туристичної галузі, що дозволяє забезпечувати високий рівень сервісу та якості.

Скай Тревел активно спрямовує свої зусилля на розвиток та удосконалення своїх послуг, впроваджуючи сучасні технології та застосовуючи інноваційні методи управління. Крім того, компанія активно працює над зменшенням впливу туризму на навколишнє середовище та підтримує ідеї екологічно-відповідального туризму.

Постійні клієнти розуміють, що компанія професійно вирішує будь-які завдання. Колектив організації завжди готовий допомогти при виборі туру, враховуючи всі побажання і вимоги клієнтів.

"Поїхали з нами" - це мережа туристичних агентств, що налічує понад 120 представництв у різних містах України. Крім того, компанія має представництва в Казахстані та Молдові. Річно наша турфірма організовує відпочинок для тисяч туристів, які бажають провести свої канікули за кордоном та відкривати нові країни та міста [41]. Завдяки співпраці з провідними туристичними операторами України та світу, надаються послуги вищої якості та пропонуються найвигідніші ціни.

Для порівняння конкурентоспроможності було вибрано 9 критеріїв: широта асортименту послуг, якість обслуговування клієнтів, цінова політика, система знижок, надання інформації, надання додаткових послуг, рівень кваліфікації персоналу, розміщення підприємства та репутація компанії.

Показником вимірювання виступає бальна оцінка за допомогою експертного методу, де 1 - це мінімальний бал, а 10 - максимальний (табл.2.15).

Результати експертної оцінки якісних показників туристичних агенцій-конкурентів «Скай Тревел» та «Поїхали з нами»

Показник	«Скай Тревел»	«Поїхали з нами»
Широта асортименту послуг	8	10
Цінова політика	10	7
Якість обслуговування клієнтів	10	10
Система знижок	7	10
Надання інформації	8	10
Надання додаткових послуг	9	10
Рівень кваліфікації персоналу	10	10
Розміщення підприємства	9	10
Репутація компанії	10	10

Джерело: [розроблено автором].

На основі отриманих результатів було складено профіль діяльності підприємств конкурентів (табл.2.16).

Показники якості обслуговування клієнтів, рівня кваліфікації персоналу, розміщення підприємства та репутації компанії в зоні рівноваги наочно демонструють, що "Скай Тревел" та "Поїхали з нами" є реальними конкурентами, кожна з них має свої переваги та недоліки. Обидві агенції акцентують увагу на задоволенні потреб та вимог своїх клієнтів. Проте "Поїхали з нами" вирізняється в

Таблиця 2.16

Профіль полярності туристичних агенцій-конкурентів «Скай Тревел» та «Поїхали з нами»

Показники	Бали										
	-										+
	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5

Результати оцінки привабливості кожної СЗГ і конкурентоспроможності підприємства в них представлені в таблиці 2. 17.

Стратегії розвитку стратегічних зон господарювання ТОВ «Скай Тревел» наведені в підрозділі 3.2.

Оцінюючи ефективність діючої стратегії підприємства, необхідно дослідити фінансову політику підприємства. Особливу тривогу викликають показники ефективності використання фінансових ресурсів.

Для комплексної оцінки ефективності діючої стратегії підприємства нами розроблена комп'ютерна програма в середовищі табличного процесора EXCEL. За допомогою даної таблиці можна оцінити ефективність стратегії підприємства за кількісними та якісними показниками.

Оцінка комплексу умов щодо здійснення стратегії припускає перевірку її відповідності за трьома напрямками:

1. Оцінка відповідності стратегії стану і вимогам зовнішнього оточення.

За даним напрямком перевіряється ступінь обліку впливу факторів зовнішнього середовища.

Як свідчать результати аналізу, зовнішнє середовище має високий ступінь невизначеності і тиску на діяльність підприємства. Однак, при розробці системи цілей та заходів щодо їх досягнення у підприємстві не відслідковуються зміни факторів зовнішнього середовища, не розраховуються наслідки їх впливу.

Велике значення для підвищення ступеня відповідності стратегії вимогам зовнішнього оточення має інформаційне забезпечення процесу стратегічного планування.

Таблиця 2. 17.

Оцінка стратегічних зон господарювання ТОВ «Скай Тревел»

Показники	Коефі-цієнт ваго-мості	Типи СЗГ															
		СЗГ1 Весільні тури		СЗГ 2 Гастро- тури Мексіка		СЗГ3 Круїзи по країнах Карибськог о басейну		СЗГ 4 Морські круїзи Середзем номор'я,		СЗГ 5 Гастро- тури Європа		СЗГ 6 Шопінг- тури ОАЕ		СЗГ 7 Шопінг- тури США		СЗГ 8 Шопінг- тури Європа	
		оці нка	Зважена оцінка	оцінка	Зважена оцінка	оці нка	Зважена оцінка	оці нка	Зважена оцінка	оці нка	Зважена оцінка	оці нка	Зважена оцінка	оці нка	Зважена оцінка	оці нка	Зважена оцінка
За параметром “привабливість СЗГ”																	
1. Місткість СЗГ	0,20	4	0,80	3	0,6	5	1,00	2	0,40	4	0,80	4	0,80	4	0,80	5	1,00
2. Річний темп росту СЗГ	0,20	3	0,60	2	0,4	4	0,80	3	0,60	3	0,60	5	1,00	4	0,80	5	1,00
3. Прибутковість	0,15	4	0,60	3	0,45	5	0,75	3	0,45	4	0,60	2	0,30	3	0,45	4	0,60
4. Рівень конкуренції	0,20	4	0,80	3	0,6	5	1,00	3	0,60	5	1,00	4	0,80	4	0,80	3	0,60
5. Доступність і наявність постачальників	0,15	5	0,75	4	0,6	5	0,75	3	0,45	4	0,60	5	0,75	4	0,60	4	0,60
6. Схильність до змін навколишнього середовища	0,10	4	0,40	3	0,3	4	0,40	2	0,20	5	0,50	4	0,40	4	0,40	4	0,40
Разом	1,00		3,95		2,95		4,70		2,70		4,10		4,05		3,85		4,20
За параметром “конкурентоспроможність підприємства в конкретній СЗГ”																	
1. Ринкова доля реалізації товарних груп	0,20	2	0,40	2	0,40	3	0,60	3	0,60	4	0,80	4	0,80	4	0,80	5	1,00

Продовження таблиці 2. 17.

2.Темп зростання ринкової частини	0,20	3	0,60	1	0,20	4	0,80	2	0,40	3	0,60	4	0,80	3	0,60	4	0,8
3.Якість товару	0,15	3	0,45	2	0,30	5	0,75	3	0,45	5	0,75	4	0,60	4	0,60	4	0,6
4.Престижність товарних марок	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60	3	0,45	5	0,75	3	0,45	3	0,45	4	0,6
5.Ефективність системи збуту	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,60	4	0,60	3	0,45	4	0,6
6.Гнучкість цінової політики	0,15	2	0,30	2	0,30	2	0,30	3	0,45	2	0,30	2	0,30	2	0,30	2	0,3
Разом	1,00		2,80		2,10		3,50		2,80		3,80		3,55		3,20		3,9

Конкуентоспроможність підприємства в конкретній СЗГ

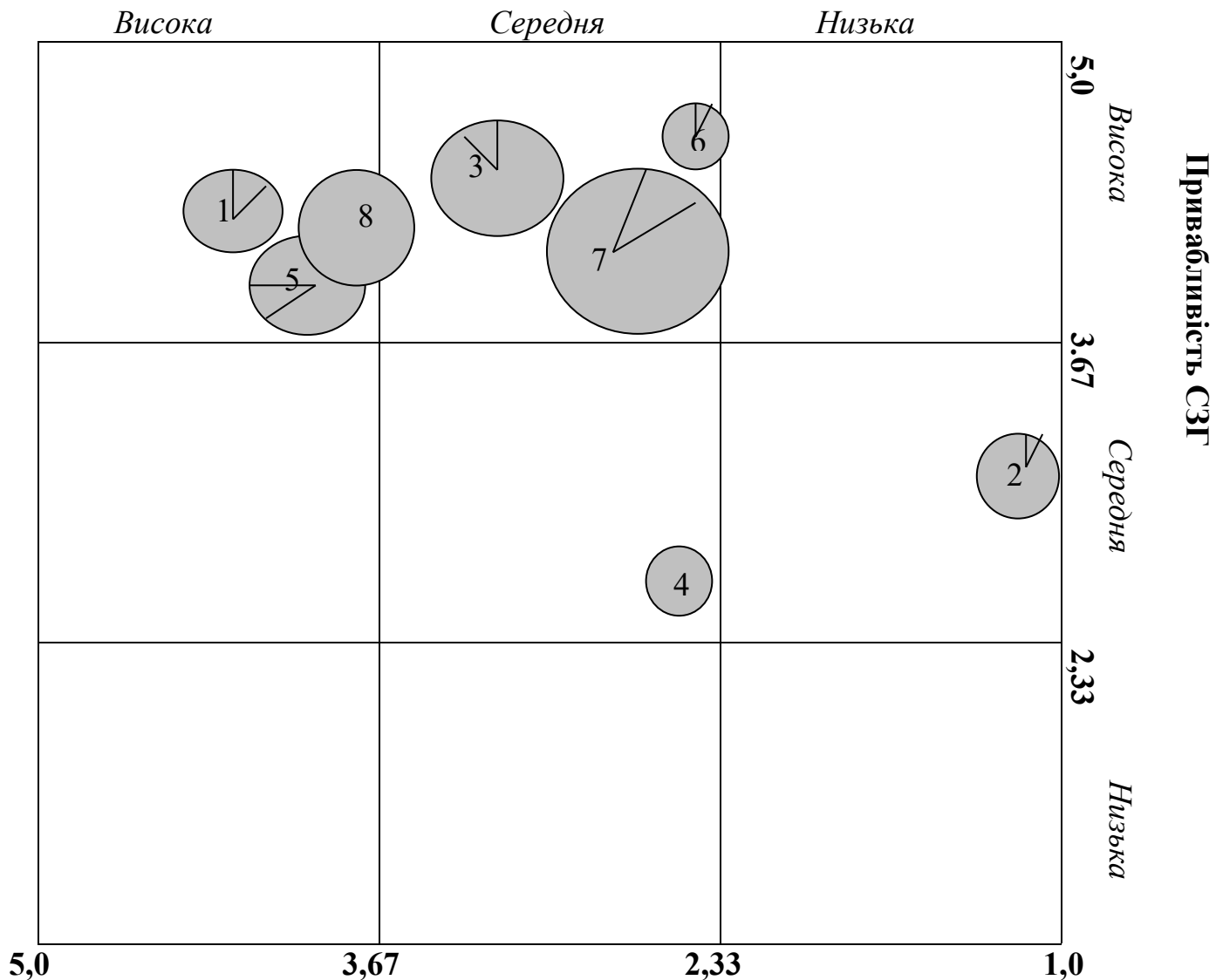


Рис.2.3. Матриця «Мак Кінзі» для ТОВ «Скай Тревел».

Оснoву інформаційного забезпечення стратегічного управління в ТОВ «Скай Тревел» складає первинна і вторинна інформація.

Первинна інформація подає собою сукупність даних, отриманих безпосередньо з джерела по проблемі, що цікавить. А вторинна інформація - це інформація, вже раніше зібрана в результаті вивчення якої можна приймати управлінські рішення по даній проблемі.

До джерел внутрішньої вторинної інформації в ТОВ «Скай Тревел» відноситься сукупність даних, що виникають на підприємстві в формі бухгалтерської і статистичної звітності, оперативної, поточної і науково-

технічної інформації. Сюди відносяться: дані про збут, дані про прибутки і збитки, статистична і бухгалтерська звітність, рахунок клієнтів, дані про запаси, плани, прогнози на майбутній період та їх виконання (бюджети), письмові повідомлення (поточна інформація) - скарги споживачів, стандарти для визначення результативності та ін. Однак, на підприємстві, що досліджується використовується тільки таке джерело внутрішньої інформації, як статистична і бухгалтерська звітність, що є значним нестатком існуючого інформаційного забезпечення стратегічного управління.

Джерела зовнішньої стратегічної інформації, що використовуються в ТОВ «Скай Тревел» достатньо різноманітні. Передусім сюди відносяться звіти спеціальних представників організації (керівників функціональних підрозділів підприємства, учасників різноманітних ділових зустрічей і переговорів), що в процесі службових контактів, бесід, дискусій мають можливість здійснити цілеспрямований збір інформації щодо проблеми, яка цікавить.

Іншим джерелом стратегічних даних служать особи, які належать до підприємства, а саме, покупці, робітники фінансово-кредитних заснувань, колишні співробітники конкуруючих підприємств. Однак, отримана від них інформація підлягає обов'язковій додатковій перевірці.

В цьому аспекті виділяється три джерела зовнішньої стратегічної інформації: періодичні видання; книги, монографії і інші неперіодичні публікації; комерційні дослідні організації.

Аналіз якості в підприємстві інформації, що використовується в процесі стратегічного управління рекомендується здійснювати за допомогою таблиць 2.18.

Таблиця 2.18.

Експертна оцінка якості стратегічної інформації в ТОВ «Скай Тревел» (в балах)

Показники якості інформації	Важливість для підприємства за ступенем впливу на процес прийняття управлінських рішень	Експертна оцінка характеристики підприємства	Ступінь важливості (2x3)
1. Актуальність	0.2	10	2
2. Вірогідність	0.15	9	1.35
3. Достатність	0.05	3	0.15
4. Надійність	0.05	7	0.35
5. Адресність	0.05	2	0.1
6. Правова коректність	0.1	2	0.1
7. Багатократність використання	0.05	1	0.05
8. Швидкість збору і обробки	0.05	5	0.25
9. Своєчасність	0.2	6	0.12
10. Співставленість	0.1	5	0.5
Разом:	1		4.97

Будь-якому з показників якості інформації була дана експертна оцінка їїньої важливості і ступінь впливу на підприємство в балах від 0 до 10.

Якість інформації буде тим вище, ніж ближче отриманий показник до 10. Аналіз таблиці показав, що інформація в підприємстві не завжди своєчасна та достатня, має низьку швидкість збору і обробки. І як слідство цього якість інформації в ТОВ «Скай Тревел» нижче середнього і складає усього 4.97 балів.

Аналіз інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління ТОВ «Скай Тревел» має недоліки:

1. Інформація не зорієнтована, як правило, на конкретні управлінські рішення.
2. Інформація не завжди є вірогідною і своєчасною.

3. В формах бухгалтерської і статистичної звітності підприємств наряду з наявністю надлишкової інформації відсутні дані, що необхідні для реалізації на практиці системного, ситуаційного підходів до управління маркетингом.
4. Недосконалість існуючих методик збору і обробки інформації, низький рівень механізації і автоматизації збору і обробки інформації.
5. Недостатній рівень кваліфікації робітників, зайнятих збором, обробкою, аналізом, прогнозуванням.
6. Недосконалість інформаційних потоків між рівнем управління і функціональними підрозділами, фахівцями одного рівня.

Результати проведеного дослідження інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління дозволяють також зробити висновок про те, що в ТОВ «Скай Тревел» не в повній мірі використовуються джерела внутрішньої стратегічної інформації; недостатня увага приділяється зовнішній стратегічній інформації; спостерігається недосконалість діючих інформаційних потоків між функціональними підрозділами; виявлена наявність надлишкової інформації в багатьох формах бухгалтерської звітності, інших документах.

В ситуації, що склалася, проблеми інформаційного забезпечення посилюються тим, що існуюча в підприємстві організаційна структура не забезпечує виконання в повній мірі такої важливої функції маркетингу, як проведення маркетингових досліджень. В результаті цього в підприємстві практично відсутня така важлива інформація, як дані про поточну кон'юнктуру ринку, про хід реалізації туристичних послуг «ринкової новізни», про попит, смак і переваги споживачів послуг, про особливості асортиментної, цінової, збутової політики конкурентів та ін., а та інформація, що є, базується на особистих спостереженнях персоналу.

Проблемою в області інформаційного забезпечення процесу стратегічного управління також є недостатнє оснащення підприємства сучасною комп'ютерною технікою. Як показало дослідження, автоматизоване робітниче

місце має тільки бухгалтер, що дозволяє йому вирішувати функціональні задачі на робітничому місці в діалоговому режимі. В інших підрозділах підприємствах обробка всієї інформації, в т. ч. і облік руху товару в асортиментному розрізі здійснюється вручну. При ручній обробці даних обсяг паралельних і робіт, які дублюються складає 35-40%, а в окремих випадках досягає 50%. В результаті цього не тільки підвищуються затрати, зв'язані з веденням обліку і планування, але і ускладнюється процес прийняття своєчасних і обґрунтованих стратегічних рішень.

2. *Оцінка відповідності стратегії потенціалу підприємства (можливостям персоналу, ресурсним можливостям).* За даним напрямком перевірялася відповідність оргструктури підприємства його стратегії.

Стратегія повинна визначати організаційну структуру підприємства, оргструктура в свою чергу повинна забезпечити ефективність стратегії. Між оргструктурою і стратегією повинна бути динамічна рівновага.

Слід відмітити, що організаційна структура ТОВ «Скай Тревел» повністю відповідає діючої стратегії підприємства. Але ж, підприємству необхідно знаходити можливість здійснення стратегії зростання, а для цього треба переходити до більш адаптивних форм організації управління підприємством. Розглянемо кадрові можливості ТОВ «Скай Тревел».

3. *Визначається ступінь прийнятності ризику, заставленого в стратегію.*

Якщо очікуваний результат від стратегії більше рівня ризику, то ступінь ризику, заставленого в стратегію є прийнятним. За даним напрямком визначається також в якій мірі в стратегії передбачені заходи щодо нівелювання ризиків. Здійснимо аналіз ризиків ТОВ «Скай Тревел», які впливали на його діяльність в досліджуваному періоді.

Як свідчать результати дослідження підприємство має великий перелік зовнішніх та внутрішніх ризиків, тому необхідно дати оцінку та виявити ті ризики, що насправді завдають гостру небезпеку, можуть спричинити значне зниження ефективності господарської діяльності, тому потребують невідкладних заходів щодо їх мінімізації, та ті ризики, що треба враховувати та

мати на увазі при здійсненні підприємством своїх торгово-господарських операцій.

Найбільш поширеним та доступним для практичного використання оцінки рівня ризику є експертний метод.

У таблиці 2.19. надається основний перелік ризиків та їх експертна оцінка фахівцями ТОВ «Скай Тревел» (оцінка ґрунтується на знаннях, вміннях, інтуїції та досвіді фахівців) за наступними критеріями:

імовірність ризику;

небезпека ризику (наскільки значними можуть бути наслідки при настанні несприятливих подій);

важливість ризику (добуток імовірності та небезпеки його настання).

При цьому в зону критичного ризику потрапляють ризики зі ступенями важливості від 0,55 до 1 бала

підвищеного ризику – ризики зі ступенями важливості від 0,15 до 0,54

мінімального ризику – зі ступенями важливості 0,01-0,14 балів.

Як показує таблиця 2.19, більшість з розглянутих ризиків ТОВ “Скай Тревел” входить до зони мінімального ризику, що говорить про те, що при настанні несприятливих подій підприємство втратить частину свого чистого прибутку. Така ситуація спостерігається як у групі зовнішніх так і у групі внутрішніх маркетингових ризиків.

Розглядаючи групу зовнішніх ризиків, треба відзначити ті, що впадають в зону критичного ризику, це такі як: зниження реальної платоспроможності населення, ріст рівня безробіття, нестійкість попиту. Тобто при настанні зазначених зовнішніх несприятливих обставин підприємство може втратити значну частину свого валового прибутку та зазнати труднощів при здійсненні своєї господарської діяльності.

Існують і такі види ризиків, на які керівництво підприємства постійно звертає увагу при прийнятті управлінських рішень. В галузі маркетингу, бо вони можуть привести до втрати балансового прибутку, це: зниження витрат населення на промислові товари; зростання податків.

Таблиця 2.19.

Профіль ризиків ТОВ «Скай Тревел»

Види ризиків	Ступінь важливості фактору ризику		
	0,01 - 0,14	0,15 - 0,54	0,55 – 1
	Зона мінімального ризику	Зона підвищеного ризику	Зона критичного ризику
<p>Зовнішні ризики</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження темпів виробництва 2. Активні бойові дії 3. Неконкурентоспроможність вітчизняних туристичних послуг 4. Зниження реальної платоспроможності населення 5. Зниження витрат населення на промислові товари 6. Ріст податків 7. Ріст рівня безробіття 8. Обмеження в області ціноутворення 9. Зменшення туристичного збору 10. Невизначеність політичної ситуації 11. Нестійкість попиту на туристичні послуги 12. Нестабільність економічного законодавства <p>Внутрішні ризики</p> <p>Маркетингові ризики підприємства</p> <p>На стадії закупівлі туристичних послуг</p> <p>Ризик невиконання зобов'язань туроператорами</p> <p>Асортиментний ризик</p> <p>Ризик дебіторської заборгованості постачальниками</p> <p>Транспортний ризик</p> <p>На стадії реалізації туристичних послуг</p> <p>ризик цінової політики</p> <p>ризик порушення договірних зобов'язань</p> <p>ризик продажу (реалізаційний ризик)</p> <p>кадровий ризик</p> <p>ризик матеріально-технічного забезпечення</p> <p>ризик неефективного використання фінансових ресурсів</p> <p>ризик непередбачених явищ</p> <p>ризик неутримання конкурентних позицій</p> <p>3. На стадії отримання виручки за товари</p> <p>ризик платежу при розрахунках зі споживачами</p> <p>інкасаційний ризик</p> <p>ризик невиконання дебіторських зобов'язань споживачів послуг</p>			

Щодо внутрішніх маркетингових ризиків, то тут спостерігається краща ситуація, до зони критичного ризику не входить не один із перелічених, це говорить про те, що керівництво підприємства не погано стежить за своїми торговельними операціями. Але існують ще такі ризики, які входять до зони підвищеного ризику і саме на них треба звертати увагу та вжити певних заходів щодо їх мінімізації. Це такі ризики, як: асортиментний ризик; ризик помилкової цінової політики; відсутність програм рекламної діяльності; відсутність заходів щодо СТИЗ; ризик неутримання конкурентних позицій.

На відміну від зовнішніх ТОВ “Скай Тревел” може впливати на свої внутрішні ризики та покращувати ефективність, підвищувати небезпечність своєї подальшої торгово-господарської діяльності.

ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

В результаті проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. Проведене дослідження факторів макрооточення показав, що на діяльність підприємства найбільший негативний вплив здійснюють такі фактори, як пандемія COVID-19 та військова агресія РФ проти України. До 2020 року спостерігалась стабільна тенденція до постійного збільшення попиту на туристичні послуги. Однак пандемія призвела до різкого зниження туристичних потоків на 72% порівняно з 2019 роком. Військовий наступ РФ в Україні становить негативний ризик для вітчизняного туризму. Сформулювалися певні тенденції, такі як зростання популярності санаторно-курортних (оздоровчих) турів, популярність бронювання турів "на завтра", скорочення тривалості подорожей. Туристи все частіше віддають перевагу подорожам поодиночі або сім'єю. Зросло попит на готелі, де дозволено проживання з домашніми тваринами. . В той же час не можна не відзначити і чинність великої кількості

негативних факторів: основними з яких є: нестабільна законодавча база, фінансова криза України, що має бюджетний характер, жорстка податкова політика, зростання безробіття, низький рівень життя більшої частини населення: переорієнтація життєвих цінностей.

За допомогою SWOT аналізу визначено, що найбільш важливими потенційними можливостями для внутрішнього туризму є розвиток культурного та гастрономічного туризму, а також розвиток внутрішнього туризму в регіонах країни. З іншого боку, виявлено, що найбільш важливими потенційними загрозами для країни є пандемія та поширення захворювань, політична нестабільність та конфлікти, зростання цін на паливо та енергетичні ресурси, а також конкуренція з іншими країнами та регіонами.

Аналіз інфраструктури туристичної галузі вказує на коливання у кількості курортних зон та місць в них, але загалом відзначається їх зростанням з року в рік. Найвища кількість відвідувачів курортів була зафіксована в 2019 році - майже 7 мільйонів, включаючи понад 950 тисяч іноземців. Однак у 2020 році через пандемію кількість відвідувачів різко зменшилась. Аналіз кількості перевезених пасажирів різними видами транспорту вказує на загальний спад у 2020 році, але існують окремі позитивні тенденції, такі як зріст у залізничному транспорті та водному транспорті у 2021 році.

В галузі ресторанного бізнесу найбільша кількість суб'єктів господарювання - це малі підприємства, що становлять 97,7% від усього числа фізичних осіб-підприємців у цьому секторі в 2021 році.

2. В результаті проведеної оцінки мікрооточення підприємства ми визначили, що позитивний вплив на діяльність підприємства виявила незначне число факторів, а саме: наявність кола постійних споживачів послуг; свобода вибору підприємством туроператорів і постачальників послуг, з якими налагоджені сталі господарчі зв'язки. В свою чергу, до негативних факторів, відносяться: наявність надлишкової кількості туристичних продуктів, що заміщають; високий ступінь активності основних конкурентів; низька орієнтація споживача на певний туристичний продукт; відсутність фінансових пілг

постачальниками; відсутність системи вивчення конкурентів; індиферентне відношення деяких сегментів споживачів послуг до туристичних продуктів підприємства.

3. Результати оцінки конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів туристичної діяльності підтверджують тенденцію до збільшення їх кількості до 2019 року. Однак у 2020 році, внаслідок карантинних обмежень, пов'язаних з пандемією COVID-19, спостерігається стрімке зменшення показників, зокрема туристичних операторів на 16% та туристичних агентів на 12,5%.

4. Використовуючи метод Профілю полярності для порівняння двох туристичних організацій, "Скай тревел" і "Поїхали з нами", було вибрано 9 критеріїв для аналізу конкурентів, включаючи широту асортименту послуг, якість обслуговування клієнтів, цінову політику, систему знижок, надання інформації, надання додаткових послуг, рівень кваліфікації персоналу, розміщення підприємства та репутацію компанії.

В результаті аналізу було визначено, що "Поїхали з нами" виділяється в деяких аспектах, таких як широта асортименту послуг, система знижок і надання інформації. Обидві компанії показують високий рівень в пунктах "Якість обслуговування клієнтів", "Рівень кваліфікації персоналу", "Розміщення підприємства" і "Репутація компанії", знаходячись у зоні рівноваги.

5. Результати дослідження внутрішнього середовища показали, що сильними сторонами діяльності підприємства є: платоспроможність підприємства, сприятливий психологічний клімат, розвинена онлайн-платформа, надання якісних послуг щодо обслуговування населення, широкий асортимент туристичних послуг, зростання ефективності використання ресурсів підприємства, зростання продуктивності праці.

6. До слабких сторін діяльності підприємства відносяться наступні: застаріла організаційна структура підприємства, відсутність маркетингових досліджень, недосконала цінова політика, відсутність вивчення діяльності конкурентів, відсутність матеріального стимулювання персоналу, не повне виконання робітниками своїх функціональних обов'язків, відсутність системи

стратегій підприємства, збільшення текучості кадрів, відсутність витрат на НДДКР, відсутність нововведень.

8. Аналіз основних показників діяльності дозволяє зробити висновок, що обсяг реалізованих послуг у 2022 році в порівнянні з попереднім 2021 роком зменшився на 85 одиниць, а в відносному вираженні це становить -38,5%. Ця тенденція також відзначається у таких показниках, як кількість туристів, середня вартість спожитого турпродукту і середня кількість туристів на одного працівника. Це зв'язано з наслідками війни, яка катастрофічно вплинула на туристичну індустрію. Скорочення тривалості турів також є наслідком воєнних дій: туристи, які все ж вирушають у подорожі, вибирають коротші тури з метою забезпечення своєї безпеки.

9. Операційні витрати підприємства на 1 грн. реалізованого продукту за період 2021-2022 рр. скоротилися: у 2021 році показник становив 0,73 грн, у 2022 році – 0,61 грн. В абсолютному вираженні витрати зменшилися на 0,12 грн, а відносно відхилення складає -16,43%. Витрати зменшилися завдяки тому, що темпи збільшення чистого доходу від реалізації продукції перевищили темпи збільшення собівартості: відповідно 139,5 та 98,2%.

10. Оцінка якості інформації показала, що інформація в підприємстві не завжди своєчасна, достатня, має низьку швидкість збору і обробки. І як слідство цього якість інформації в ТОВ Скай Тревел нижче середнього і складає усього 4.97 балів.

11. Результати SWOT – аналізу показали, що найбільш високим інтегральним показником впливу на діяльність підприємства є показник макросередовища підприємства (-35), а це означає, що саме вона здійснює найбільший вплив на підприємство. На другому місці за ступенем впливу знаходяться фактори мікросередовища (- 21) і нарешті, внутрішнє середовище здійснює негативний найменший вплив на підприємство (- 17). При цьому слід відзначити, що в зовнішньому середовищі виявлено більше загроз для підприємства, ніж можливостей. В той же час діяльність підприємства має дуже багато слабких сторін і незначне число сильних.

12. Оцінка відповідності стратегії стану і вимогам зовнішнього оточення показала, що діюча стратегія підприємства – стратегія обмеженого зростання - має низький ступінь відповідності до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. При розробці системи цілей та заходів щодо їх досягнення у підприємстві не відслідковуються зміни факторів зовнішнього середовища, не розраховуються наслідки їх впливу.

13. Оцінка відповідності стратегії потенціалу підприємства показала, що внутрішній потенціал ТОВ “Скай Тревел” повністю забезпечує виконання існуючої стратегії підприємства. Але ж, підприємству необхідно знаходити можливість здійснення стратегії зростання, а для цього треба ініціювати нові внутрішні можливості підприємства: переходити до більш адаптивних форм організації управління підприємством, підвищувати конкурентоспроможність туристичних продуктів, активізувати маркетингову діяльність.

14. Оцінка ступеня прийнятності ризику, заставленого в стратегію дозволила зробити висновок, що рівень ризику стратегії ТОВ “Скай Тревел” є прийнятним. Підприємство має великий перелік зовнішніх та внутрішніх ризиків, які впливають на діяльність підприємства і можуть спричинити значне зниження ефективності господарської діяльності, але більшість з них входить до зони мінімальних ризиків.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування доцільності вдосконалення системи стратегічного управління на туристичному підприємстві «Скай Тревел»

Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно забезпечити її стратегічне спрямування, що можливо на основі використання стратегічного підходу до управління підприємством. Сукупність дій зовнішніх факторів формує певний рівень нестабільності зовнішнього середовища і як слідство цього доцільність застосування на підприємстві певної системи управління.

Оцінку ступеня нестабільності зовнішнього середовища можна проводити, використовуючи шкалу Ансоффа.

Визначимо, які з умов діяльності ТОВ "Скай Тревел" будуть найбільш нестабільними в найближчій перспективі.

Користуючись шкалою Ансоффа (табл. 3.1.), необхідно визначити для майбутніх умов:

- а) ступінь звичності подій;
- б) темп зміни подій;
- в) можливість прогнозування подій (табл. 3.2.).

За рівнем звичності виділяють наступні види подій:

- а) звичні події в межах досвіду;
- б) події несподівані, але в яких є аналоги в минулому;
- с) зовсім несподівані події;

За темпом зміни:

- а) події, які розвиваються повільніше, ніж відповідна реакція фірми;
- б) події, які розвиваються адекватно відповідної реакції фірми;
- с) події, які розвиваються швидше, ніж відповідна реакція фірми;

Засоби прогнозування розвитку подій:

Таблиця 3. 1.

Оціночна шкала ступеня нестабільності зовнішнього середовища фірми по Ансоффу.

Характеристики нестабільності зовнішнього середовища	Бали				
	1	2	3	4	5
Ступінь звичності	Звичні	Звичні в межах екстраполяції досвіду	Несподівані події, але які мають аналоги у минулому		Несподівані події
Темп зміни	Зміни відбуваються повільніше, ніж реакція підприємства	Зміни відбуваються повільніше, або адекватно реакції підприємства	Зміни розвиваються адекватно реакції підприємства	Зміни відбуваються швидше, ніж відповідна реакція підприємства	
Можливість прогнозування	Майбутнє передбачене за аналогією з минулим	Майбутнє передбачене за аналогією з минулим, або шляхом екстраполяції	Шляхом екстраполяції і передбаченні, серйозні проблеми і нові можливості	Майбутнє передбачене частково за слабкими сигналами	Майбутнє передбачене за слабкими сигналами, або непередбачене

- a) засіб аналогії з минулим;
- b) засіб екстраполяції;
- c) засіб на основі нових власних можливостей (використання стратегічного планування);
- d) засіб прогнозування за слабкими сигналами довкілля.

Таблиця 3.2.

Характеристика нестабільності зовнішнього оточення ТОВ “Скай Тревел”

Фактори зовнішнього середовища	Характеристика нестабільності зовнішнього середовища		
	Ступінь звичності	Темп зміни подій	Можливість прогнозування
Політико-правові:			
1.1. Гальмування економічних реформ	Звичні	Зміни відбуваються швидше ніж відповідна реакція підприємства	Майбутнє передбачено частково за слабкими сигналами
1.2. Постійні зміни в законодавстві України	Звичайні, в межах екстраполяції досвіду		
Економічні:			
2.1. Низький життєвий рівень населення	Звичні	Зміни відбуваються швидше ніж відповідна реакція підприємства	Майбутнє передбачено частково за слабкими сигналами
2.2. Жорстка податкова політика	Несподівані події, які мають аналоги у минулому		
Технологічні:			
3.1. Впровадження нових технологій	Нові несподівані події	Зміни відбуваються швидше ніж відповідна реакція підприємства	Майбутнє не передбачено
Соціально-демографічні:			
4.1. Зниження рівня освіти	Несподівані події, які мають аналоги у минулому	Зміни відбуваються швидше ніж відповідна реакція підприємства	Майбутнє передбачено частково за слабкими сигналами
4.2. Зміни вікової структури населення			

Пов'язуємо рівень темпів зміни подій з можливостями прогнозування майбутнього.

Здійснюємо оцінку рівня нестабільності зовнішнього середовища для ТОВ "Скай Тревел" (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Оцінка нестабільності зовнішнього середовища для ТОВ "Скай Тревел"
бали

Фактори зовнішнього середовища	Характеристика нестабільності зовнішнього середовища		
	Ступінь звичності	Темп зміни подій	Можливість прогнозування
Політико-правові:			
1.1. Гальмування економічних реформ	1	4	4
1.2. Постійні зміни в законодавстві України	2	4	4
Економічні:			
2.1. Низький життєвий рівень населення	1	5	4
2.2. Жорстка податкова політика	3	5	4
Технологічні:			
3.1. Впровадження нових технологій	5	4	5
Соціально-демографічні:			
4.1. Зниження рівня освіти	4	4	4
4.2. Зміни вікової структури населення	4	4	4
Загальний ступінь нестабільності зовнішнього середовища (середня оцінка)			3,76

Слід відмітити, що в залежності від ступеня нестабільності зовнішнього середовища виділяють три типи системи управління

1. Система управління в умовах відносної стабільності зовнішнього оточення.

Для неї характерно:

1. Висока централізація управлінських рішень;
2. Жорсткі правила і контроль;
3. Авторитарний стиль управління.

Види:

1. Система управління на основі контролю.
2. Система управління за проміжними результатами. Їх доцільно використовувати, якщо рівень нестабільності зовнішнього оточення складає 1-1,5 балів.
3. Система управління в умовах динамічності зовнішнього середовища

Для неї характерно використання:

- адаптивних ОСУ;
- децентралізація робіт;

Домінування демократичного стиля управління.

Види:

1. Система управління за цілями, якщо рівень нестабільності 1.5-2 балів.
2. Управління на основі передбачення змін.
3. (використання елементів стратегічного планування), рівень нестабільності 2-3 балів.
4. Система управління в умовах несподіваностей. Для неї характерно:
5. Створення на час кризової ситуації мережі оперативних груп менеджерів;
6. Використання спеціальних комунікаційних мереж;
7. Розподіл функціональних обов'язків керівництва підприємства.

Види:

1. Система управління на основі ранжування стратегічних задач (3-4 балів).
2. Система управління за слабкими сигналам (4-4,5 балів).
3. Управління на основі гнучких екстрених рішень (4.5-5 балів).

Загальному ступеню нестабільності зовнішнього середовища ТОВ “Скай Тревел”, який склав - 3,76 бали, відповідає тип системи управління на основі ранжування стратегічних задач. Стратегічна задача - це подія, яка відбувається в середині фірми або в зовнішньому середовищі, реакція на яку не була передбачена планом і яка може істотним чином вплинути на результати діяльності фірми. Використання системи управління на основі ранжування стратегічних задач у підприємстві передбачає виконання наступних дій:

необхідно встановити постійне стеження за всіма тенденціями у зовнішньому оточенні: ринкові технічні, загальноекономічні, соціальні політичні; результати аналізу цих тенденцій та оцінка ступеня терміновості рішень доповідають вищому керівництву підприємства, як на регулярних нарадах, так і у разі виявлення нових загроз та відкритті нових можливостей;

далі керівництво підприємства разом із спеціалістами поділяє усі задачі на чотири категорії:

- а) найтерміновіші та найважливіші задачі, які потребують негайного перегляду;
- б) важливі задачі середньої терміновості, які можуть бути вирішені в межах наступного планового циклу;
- в) важливі, але нетермінові задачі, які потребують постійного контролю;
- г) задачі, які являють собою хибну тривогу та не потребують подальшого розгляду;

Термінові задачі передаються для вивчення та прийняття рішень існуючим підрозділам підприємства;

Прийняття рішень контролюється керівництвом з точки зору можливих стратегічних та тактичних наслідків;

Вище керівництво неперервне переглядає та оновлює список проблем та їх пріоритетність.

При цьому нами були ранжовані стратегічні задачі за трьома областями стратегічних змін: маркетингова політика, фінансова політика і політика нововведень підприємства.

Категорія задачі встановлювалася за ступенем впливу події, імовірності його появи і швидкості відповідної реакції.

Швидкість відповідної реакції вважається:

Високою – якщо фірма повинна негайно реагувати на подію;

Середньою - якщо відповідну реакцію можна відкласти до чергового циклу планування;

Низькою – якщо відповідну реакцію можна відкласти на невизначено довгий термін.

Ступінь впливу події і імовірність його появи визначалася експертним шляхом.

Якщо вплив несуттєвий (наприклад, не більш+, - 3 балу по 10 - балльній шкалі) і імовірність появи низька, те задача виключається з переліку стратегічних задач.

Якщо вплив істотний і швидкість реакції середня, те задача є середньої строковості і підлягає включенню в черговий цикл планування.

Якщо вплив істотний і швидкість реакції низька, те це задача не дуже негайна, але важлива і підлягає подальшому спостереженню.

Якщо вплив істотний і швидкість відповідної реакції висока - це сама негайна і важлива стратегічна задача.

Проведення правильної маркетингової політики передбачає, насамперед, забезпечення комплексного використання всіх функцій і елементів маркетингу у підприємстві. А для цього необхідно знайти можливість створення відділу маркетингу у підприємстві в майбутньому. На даний же час в організаційну структуру досліджуваного підприємства слід ввести посаду маркетолога в комерційний відділ. Основні його функціональні обов'язки представлені в маркетинговій програмі діяльності підприємства, що рекомендується (табл. 3.4.)

Маркетингова програма для ТОВ «Скай Тревел»

Ї	Розділи і заходи.	Терміни виконання	Виконавець
1	2	3	4
1	Стратегічні задачі в області маркетингових досліджень		
1.1	Комплексно використати внутрішні і зовнішні вторинні джерела інформації для оцінки конкурентоспроможності і факторів конкурентного середовища		Директор
1.2	Проводити спеціальне спостереження за діяльністю конкурентів.		Менеджери
1.3	Ведення картотеки обліку конкурентів, укладання фірмового досьє на кожного конкурента	Постійно	Менеджери
1.4	Проводити обстеження власної товарної, збутової, цінової політики, вивчення запитань і думок споживачів з метою підсилення конкурентних позицій.	Постійно	Менеджери
2	Стратегічні задачі в області управління асортиментом і якістю туристичних продуктів		
2.1	Проведення аналізу товарного портфеля підприємства	Кожний квартал	Менеджери
2.2	Виключення з асортименту туристичних послуг, що не користуються попитом населення	Кожний квартал	Менеджери
2.3	Проведення оцінки конкурентоспроможності туристичних продуктів підприємства	Кожний квартал	Менеджери
2.4	Вибір постачальників послуг з урахуванням результатів маркетингових досліджень.	Постійно	Менеджери
2.6	Формування асортименту послуг з урахуванням їхніх споживчих властивостей, цін, конкурентоспроможності	Постійно	Менеджери
2.8	Підвищити рівень договірно-претензійної роботи з постачальниками послуг.	Постійно	Менеджери
2.9	Контроль доходності	Постійно	Директор
3	Стратегічні задачі в області управління збутом і розподілом		
3.1	Розробка групових і внутрішньогрупових прогнозів з реалізації туристичних послуг, а також кон'юнктури туристичних послуг, що реалізуються.	Постійно	Менеджери
3.2	Обґрунтування планів продажу товару з метою забезпечення беззбиткової, рентабельної діяльності.	Кожний квартал	Бухгалтер
3.3	Провести порівняльний аналіз і здійснити вибір ефективних каналів товароруху.	Кожний квартал	Менеджери

Продовження таблиці 3.4.

1	2	3	4
3.4	Розробити багатоваріантний план маркетингу	Кожний квартал	Менеджери
3.5	Впровадження реалізації туристичних послуг за онлайн-технологіями.	Кожний квартал	Менеджери
3.6	Укладання бюджету на збут	Кожний квартал	Бухгалтер
4.	Стратегічні задачі в області управління рекламою і стимулювання збуту		
4.1	Проведення рекламних турів	3 рази на рік	Менеджери
4.2	Проведення активної рекламної кампанії	Постійно	Менеджери
4.3	Здійснення заходів щодо стимулювання попиту споживачів послуг	Постійно	Менеджери
4.4	Стимулювання робітників	Постійно	Менеджери

Також одним з немаловажних стратегічних напрямків для ТОВ «Скай Тревел» є забезпечення швидкої оборотності капіталу.

В області інноваційної політики найбільш важливою є задача підвищення якості інформаційного забезпечення стратегічного процесу у підприємстві.

Визначені наступні стратегічні ініціативи розвитку внутрішнього туризму на державному рівні в Україні: стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року; міжнародна маркетингова кампанія уряду України «Ukraine now»; проєкт "Мандруй Україною" Державного агентства розвитку туризму України; кампанія “Цифрове перетворення України” за підтримки Google. Рекомендована розробка стратегічних документів на основі інформаційної бази TSA (Tourism Satellite Account), що дозволить оптимізувати потенційні переваги туристичної індустрії України для бізнесу, регіональної спільноти та довкілля.

Таким чином, використання даного типу системи управління в умовах нестабільності зовнішнього середовища, дозволить ТОВ "Скай Тревел" швидко вирішувати мінливі задачі.

3.2. Розробка механізму стратегічного управління підприємством.

Створення і підтримання стратегічної відповідності між цілями фірми та її можливостями можливо при стратегічному управлінні діяльністю підприємства.

В процесі стратегічного управління менеджери ТОВ «Скай Тревел» зможуть вирішити основні задачі:

1. Розподіл ресурсів.
2. Забезпечення своєчасної адаптації до зовнішнього середовища.
3. Досягнення ефективності внутрішньої координації діяльності підрозділів при розробці і реалізації стратегії.
4. Вибір оптимальної стратегії для конкретної ситуації.

Процес стратегічного планування включає наступні етапи:

1. Вибір місії підприємства.
2. Визначення мети підприємства.
3. Аналіз зовнішнього середовища.
4. Аналіз сильних і слабких сторін підприємства.
5. Аналіз стратегічних альтернатив.
6. Вибір стратегії.
7. Реалізація стратегії.
8. Оцінка стратегії.

В таблиці 3.5. представлена місія підприємства і система стратегічних цілей.

Портфель стратегій, що розробляється на підприємстві на різноманітних рівнях, повинен охоплювати три групи:

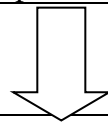
- Корпоративні стратегії;
- Функціональні стратегії;
- Інструментальні стратегії.

Таблиця 3.5.

Місія та система стратегічних цілей ТОВ "Скай Тревел"

<i>Місія-призначення</i>	<i>Місія-політика</i>	<i>Місія-орієнтація</i>
ТОВ "Скай Тревел" прагне	ТОВ "Скай Тревел" пропонує якісні туристичні продукти у широкому асортименті за	ТОВ "Скай Тревел" прагне не

реалізувати туристичні продукти у широкому асортименті для задоволення потреб великого кола споживачів	<p>доступними цінами з наданням високого рівня обслуговування</p> <p><i>Якісні</i>, тому що туристичні продукти пропонуються кваліфікованими робітниками та відповідають світовим стандартам якості.</p> <p><i>Широкий асортимент</i>, тому що ми надаємо велику кількість різновидів продуктів, які відповідають запитам споживачів широкого кола.</p> <p><i>Доступні ціни</i>, тому що ми орієнтуємося на наших споживачів і позиціонуємо товари в середньому ціновому діапазоні.</p> <p><i>Високий рівень</i> обслуговування, тому що наші працівники проходять спеціальні тренінги для підвищення своєї кваліфікації.</p>	зупинятися на досягнутому рівні, а постійно розвиватися, вдосконалюючи свої відношення зі споживачами та партнерами. Надалі ми бачимо своє підприємство достойним конкурентом стратегічній зоні “віртуальний туризм”
--	---	--



Області розробки стратегічних цілей	Стратегічні цілі
1	2
1. Ринок	1.1. Збільшити ринкову частку на 10% до 2026 р. 1.2. Збільшення асортименту на 50 позицій до 2026 р. 1.3. Збільшення напрямів продажів на 10% до 2025 р.
2. Нововведення	2.1. Ввести в організаційну структуру підприємства службу маркетингу до 2026 р. 2.2. Вдосконалення структури управління з переходом до стратегічного бачення до 2025 р. 2.3. Оновлення асортименту туристичних послуг
3. Трудові ресурси	3.1. Підвищення кваліфікації персоналу 3.2. Збільшення чисельності персоналу на 3 особи 3.3. Підвищення корпоративного духу підприємства
4. Фінансові ресурси	4.1. Збільшити статутний фонд підприємства на 20% до 2025 р. 4.2. Збільшити обсяги продажів на 30% до 2026 р.
5. Матеріальні ресурси	5.1. Придбання автотранспорту (2 машини)
6. Продуктивність	6.1. Збільшити продуктивність праці у підприємстві на 35%
7. Прибутковість підприємства	7.1. Підвищити розмір доходу від оперативної діяльності на 10% до 2026 р. 7.2. Збільшити розмір прибутку на 15% до 2027 р.
8. Соціальна відповідальність	8.1. Постійно підвищувати якість туристичних продуктів відповідно до світових стандартів якості ISO 8.2. Задовольняти потреби покупців у якісних туристичних продуктах за доступною ціною (у середньому діапазоні)

Корпоративні стратегії - це сукупність рішень, на базі яких підприємство виявляє і визначає свої наміри і цілі, розробляє основну політику і плани для їхнього досягнення, визначає сфери діяльності.

Корпоративні стратегії повинні визначати засоби взаємодії ТОВ «Скай Тревел» з ринком, погодження можливостей підприємства зі попитом і

потребами, шляхи більш ефективного використання потенціалу підприємства в цілому.

Відповідно до матриці SWOT доцільними є наступні стратегічні ініціативи:

Сектор "Сильні сторони + можливості":

Розвиток культурного та гастрономічного туризму:

Заохочення та підтримка подій, фестивалів і виставок, що відображають культурне та гастрономічне багатство України.

Проведення кулінарних майстер-класів та тематичних екскурсій, що вивчають українську кухню та традиції.

Розвиток внутрішнього туризму в регіонах країни:

Продаж пакетів та турів, спрямованих на екологічний туризм, у регіонах з унікальним природним середовищем.

Підтримка ініціатив місцевих громад для розвитку туризму в їхніх регіонах.

Зростання використання інтернет-технологій та цифрового маркетингу:

Створення і підтримка привабливого веб-сайту з онлайн-бронюванням та інтерактивною мапою туристичних об'єктів.

Активне використання соціальних мереж та цифрових платформ для реклами та просування туристичних послуг.

Зниження вартості подорожей на громадському транспорті:

Укладення партнерських угод із транспортними компаніями для зниження цін на проїзд для туристів.

Запуск тематичних маршрутів та пакетів для подорожей з використанням громадського транспорту.

Сектор "Слабкі сторони + можливості":

Низький рівень сервісу та інфраструктури в туристичних об'єктах:

Реалізація проектів модернізації та реконструкції існуючих об'єктів з метою підвищення комфорту та рівня обслуговування.

Створення стимулів для приватних інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури.

Відсутність ефективної системи управління розвитком туризму:

Створення Національного офісу з туризму для координації та реалізації стратегії розвитку туризму.

Залучення міжнародних консультантів та експертів для розробки ефективних планів та стратегій.

Низький рівень обізнаності населення про туристичні можливості України:

Розширення масових інформаційних кампаній, використовуючи різноманітні медіаформати та платформи.

Проведення освітніх заходів та лекцій для широкої громадськості щодо туристичних цінностей країни.

Незначна роль внутрішнього туризму в економіці країни:

Розвиток туристичних програм для внутрішніх туристів з акцентом на підтримку вітчизняних підприємств та послуг.

Проведення заходів з підвищення інтересу до внутрішнього туризму серед населення та створення стимулів для відпочинку в Україні.

Сектор "Сильні сторони проти загроз":

Підвищення інтересу до внутрішнього туризму:

Акційні програми та знижки для внутрішніх туристів для стимулювання попиту на вітчизняні туристичні послуги.

Проведення івентів та фестивалів для підтримки внутрішнього туризму.

Можливість розвитку готельного бізнесу:

Проведення інвестиційних форумів та конференцій для привертання інвестицій у готельну інфраструктуру.

Стимулювання розбудови нових готелів за допомогою податкових пільг та фінансової підтримки.

Підвищення рівня безпеки туризму:

Запровадження сучасних систем моніторингу та безпеки на туристичних об'єктах.

Підготовка та підвищення кваліфікації працівників готельно-ресторанного бізнесу в питаннях безпеки та екстреного реагування.

Сектор "Слабкі сторони + загрози", "Кризове поле":

Розробка і впровадження заходів для створення нових, унікальних туристичних продуктів:

Створення інноваційних турпакетів, які враховують потреби різних категорій туристів.

Співпраця з локальними громадами та підприємствами для розробки та впровадження новаторських туристичних пропозицій.

Розробка і впровадження заходів щодо залучення кадрів та підвищення кваліфікації працівників сфери туризму та гостинності:

Створення програм підвищення кваліфікації для персоналу в туристичних агентствах, готелях та ресторанах.

Залучення експертів та консультантів для проведення тренінгів та семінарів з покращення навичок обслуговування та гостьовідності.

Ці стратегії спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку внутрішнього туризму в Україні, забезпечуючи при цьому безпеку та задоволення потреб туристів.

Для визначення найбільш привабливої стратегічної альтернативи розвитку підприємства в майбутньому використаємо матрицю Томпсона-Стрікленда. Проаналізувавши показники росту ринку, та показники конкурентоспроможності ТОВ "Скай Тревел" можна за допомогою матриці Томпсона-Стрікленда визначити квадрат, в якому знаходяться найбільш сприятливі стратегічні альтернативи розвитку підприємства (рис. 3.1.).

Отже ми маємо квадрат, де за моделлю Томпсона-Стрікленда є наступні стратегічні альтернативи:

Стратегія інтенсивного росту;

Стратегія диверсифікації;

Стратегія інтегрованого росту;

Стратегія застосування 3-х стратегій.

Для вибору найбільш оптимальної з них, необхідно оцінити вплив деяких факторів. Проведемо експертну оцінку стратегічних альтернатив за наступною шкалою балів:

- 1 – оптимально,
- 2 – посередньо,
- 3 – не оптимально.

Результати оцінки стратегічних альтернатив наведено в таблиці 3.6.

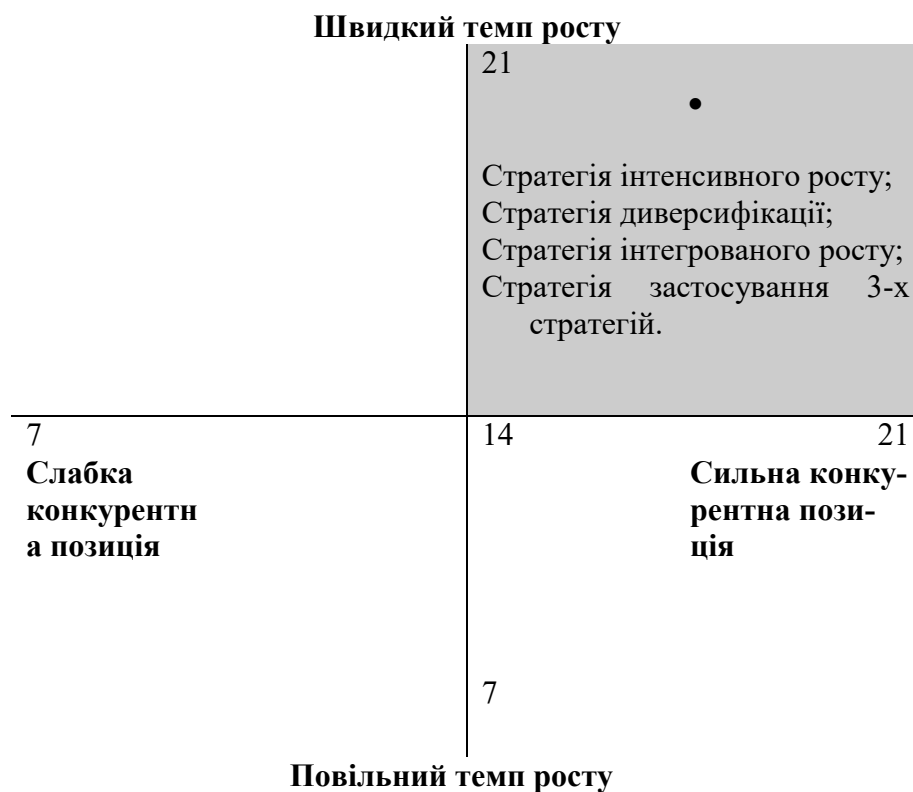


Рис. 3.1. Модель Томпсона-Стрікленда

Таблиця 3.6.

Оцінка стратегічних альтернатив ТОВ “Скай Тревел”

Фактори	Важливість	Стратегічні альтернативи							
		Стратегія інтенсивного росту		Стратегія диверсифікації		Стратегія інтегрованого росту		Стратегія застосування 3-х стратегій	
		бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка	бали	оцінка
Ризик	0,4	3	1,2	2	0,8	2	0,8	1	0,4

Фінансові можливості	0,3	2	0,6	2	0,6	2	0,6	2	0,6
Стратегічна відповідність	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3
Відношення персоналу до можливих змін	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Фактор часу	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Підсумок	1	9	2,05	8	1,65	9	1,75	9	1,45

Отже, найбільш оптимальною стратегією розвитку підприємства можна вибрати стратегію інтенсивного росту.

Стратегія інтенсивного росту повинна включати:

Стратегію глибокого проникнення на ринок.

В рамках цієї стратегії потрібно спробувати збільшити обсяг продажу наявних туристичних послуг на існуючих ринках збуту. Цього можна досягнути різноманітними засобами:

А) Розвиток первинного попиту шляхом

Підвищення обсягу збуту з допомогою існуючих споживачів ТОВ «Скай Тревел»;

Притягнення нових споживачів товару;

Побудження покупців до більшого разового споживання.

Б) Збільшення своєї частки ринку:

Покращити товар і надавати послуги;

Піти на значне зниження цін;

Провести заходи щодо стимулювання збуту.

В) Захист свого положення на ринку:

Покращити конкурентоспроможність туристичних послуг ТОВ «Скай Тревел»;

Зміцнення збутової мережі;

Підсилення або переорієнтація мір щодо стимулювання збуту.

Так же для стратегії глибокого проникнення на ринок доцільно:

Активізувати рекламну діяльність підприємства;

Використати засоби стимулювання збуту;

Збільшити рівень сервісного обслуговування; знизити затрати збуту.

3. Стратегія розвитку товару, що передбачає розширення асортименту в ТОВ «Скай Тревел»; збільшення набору смаку, запахів, забарвлення; пропозиція того ж товару в іншій упаковці або в нових розфасовках.

Основним завданням стратегічного управління портфелем підприємства є оцінка стану і перспективи кожного стратегічної зони господарського в складі портфеля бізнесу підприємства.

Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства - ТОВ «Скай Тревел» перебуває в визначенні реального ринкового стану стратегічних зон господарювання і стратегічних напрямків їхнього подальшого розвитку.

Для визначення місця стратегічних господарських підрозділів в портфелі ТОВ «Скай Тревел» нами було використано матрицю Мак-Кінзі (див. під. 2.3.), параметрами якої є привабливість туристичних послуг для покупців і їхня конкурентоспроможність (рис.3.2.).

Побудова матриці “Мак-Кінзі” повинна здійснюватися за наступною методикою:

1. Формуються показники за факторами “привабливість СЗГ” і “конкурентоспроможність підприємства в конкретній СЗГ”(табл. 3.7.).

2. Для кожного показнику в рамках кожного з двох факторів відзначаються коефіцієнти вагомості.

Привласнюючи коефіцієнт вагомості, ми приймаємо вагу фактору за одиницю (1.00), і коефіцієнт вагомості кожного показнику в межах цього фактору визначаємо, виходячи з його питомої ваги в цьому факторі (тобто на основі того впливу, що виявляє певний показник на розмір фактору).

3. Для кожного показнику в рамках будь-якої з конкретних СЗГ визначимо оцінку в балах. Найбільш низькою вважається оцінка “1”, найвищою – “5”.

Конкурентоспроможність підприємства в конкретній СЗГ

Високая Середня Низька

			Привабливість СЗГ Висока	
				Середня
				Низька

Рис. 3.2. Виділення стратегічних зон розвитку в матриці “Мак Кинси”.

- Зона зростання;
- Зона вибіркового розвитку;
- Зона жнив.

4. За кожним показником визначаємо зважену оцінку шляхом множення коефіцієнту вагомості цього показнику на його оцінку в балах.
5. Зважені оцінки підсумовуються в рамках кожного фактору для будь-якої СЗГ.
6. Будуємо поле матриці:
 - На горизонтальній лінії відкладаємо фактор “конкурентоспроможність підприємства в конкретній СЗГ”;
 - На вертикальній лінії відкладаємо фактор “привабливість СЗГ”.
7. Поле матриці розділяється на 9 квадрантів.

Таблиця 3.7.

**Показники, що розкривають сутність параметрів “привабливість СЗГ” і
“конкурентоспроможність підприємства в конкретній СЗГ”**

Параметри	
Привабливість СЗГ	Конкурентоспроможність підприємства в конкретній СЗГ
Показники	Показники
1. Ємність СЗГ. 2. Річний темп зростання СЗГ. 3. Прибутковість. 4. Рівень конкуренції. 5. Доступність і наявність постачальників. 6. Підверженість змінам довкілля.	1. Ринкова частка реалізації товарних груп в СЗГ. 2. Темп зростання ринкової частки. 3. Якість товару. 4. Престижність товарних марок. 5. Ефективність системи збуту. 6. Гнучкість цінової політики.

8. Положення будь-якої СЗГ в матриці визначається, шляхом розміщення її зваженої оцінки за параметрами конкурентоспроможності і привабливості.

9. Положення кожної СЗГ відображається на поле матриці в виді кола.

Даний підхід припускає вибір стратегії розвитку для основних стратегічних зон господарювання підприємства, що досліджується.

Розробимо стратегію для кожної СЗГ, яка залежить від той стратегічної зони розвитку матриці, яку займає кожна СЗГ:

Для СЗГ №1 (весільні тури), СЗГ №5 (гастро-тури у Європу), СЗГ №8 (шопінг-тури у Європу) :

Стратегія розвитку:

- підсилення слабких позицій;
- пошук сфер де можливо знайти лідируючі позиції;
- визначення конкурентних переваг.

Для СЗГ №3 (Круїзи по країнах Карибського басейну) , СЗГ №6 (Шопінг-тури в США), СЗГ №7 (Шопінг-тури в ОАЕ)

Стратегія вибіркового розвитку:

- пошук шляхів отримання конкурентних переваг.
- спеціалізація на обмежених перевагах;
- пошук засобів подолання слабких позицій;

-елімінація.

Для СЗГ №4 (Морські круїзи Середземномор'я):

Стратегія захисту позицій

-концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг за рахунок цін, глибини асортименту;

-розширення збуту.

Для СЗГ №2 (Гастро-тури у Мексику):

Стратегія збору урожаю

-пошук можливостей збільшення розмірів СЗГ без великого ризику.

Функціональні стратегії – це стратегії, що визначають напрямки дії в функціональних сферах підприємства. Стратегія маркетингу виступає одним різновидом функціональних стратегій.

Розробляючи маркетингову стратегію за елементами маркетинг-мікс, необхідно також враховувати відповідну реакцію на перелік існуючих ризиків, які були виявлені в підрозділі 2.3.

3. Для здійснення запланованих змін необхідно розробити стратегічний план реалізації стратегій для підприємства (таблиця 3.8).

В стратегічному управлінні важливу роль грає маркетинг, пронизуючи всі його процеси, маркетинг робить можливим орієнтацію підприємства на потреби споживачів і завдяки цьому забезпечує більш гнучке і адаптивне включення фірми

Таблиця 3.8.

Стратегічний план реалізації стратегій

Заходи	Дата	Опис дій	Необхідні ресурси	Грошові витрати	Дії напередба	Відпові дальні
--------	------	----------	-------------------	-----------------	---------------	----------------

					чені обставини	
1. Впровадження посади консультанта зі стратегії	I квартал	Об'явити конкурс на вакантну посаду	Час для підбору кадрів	Встановлення заробітної платні працівника	Запропонувати конкурс в середині підприємства	Директор
2. Проведення стратегічного аналізу	II квартал	Зовнішній та внутрішній аудит діяльності підприємства	Час, необхідне обладнання на проведення дослідження	Витрати на проведення дослідження	Створити кадровий резерв і залучити додаткові кошти	Менеджери
3. Вибір стратегій	II квартал	Оцінка стратегічних альтернатив підприємства	Необхідна інформація для здійснення розрахунків	Витрати на проведення дослідження	Надати широке коло стратегій для вибору найбільш ефективних	Менеджери
4. Складання стратегічного набору	II квартал	Виявлення найбільш ефективних стратегій для підприємства	Час, обладнання на проведення дослідження, необхідна інформація	Витрати на проведення дослідження	Узгодженість з іншими відділами та пояснення виконаних робіт	Менеджери
5. Реалізація стратегії	III квартал	Впровадження стратегій у діяльність підприємства	Інформація, час, кваліфікація працівників	Витрати на впровадження стратегії	Адаптація підприємства до змін	Керівництво
6. Оцінка реалізації стратегії	IV квартал	Оцінка якості запланованих дій, оцінка успішності реалізації стратегії	Інформація з результатів реалізації стратегії (дані про товарообіг, прибуток, витрати)	Витрати на проведення дослідження	Адаптація підприємства до змін, зіставлення стану підприємства до і після змін	Бухгалтер, керівництво

в докiлля. Маркетинг i стратегiя управлiння знаходяться в дiалектичнiй взаємодiї. Розвиток маркетингу нарівнi з iншими процесами сприяв модифiкацiї фiлософiї менеджменту, переходу до стратегiчного управлiння. Маркетинг є однiєю з основ стратегiчного управлiння. В той же час перехiд до стратегiчного управлiння стає потужним iмпульсом до розвитку маркетингу i модифiкацiї його ролi на пiдприємствi. Маркетинг виконує двi ролi в стратегiчному управлiннi: засобу збору та обробки iнформацiї для розробки i визначення стратегiй фiрми; засобу реалiзацiї стратегiй фiрми.

Негативним моментом в діяльності ТОВ «Скай Тревел» є те, що фахівці підприємства ще не підвищили належним образом свій рівень компетенції в області маркетингу. В результаті цього відсутнє комплексне, системне використання всіх елементів маркетингу. Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно посилити маркетинговий підхід до його управління.

Для підприємства "Скай Тревел" з метою нівелювання наслідків впливу глобальних тенденцій доцільно:

1. Впровадження нових туристичних напрямків: Рекомендується розширити географічний охоплення шляхом введення нових туристичних напрямків. Особливу увагу можна звернути на Африканські країни, такі як Намібія, острови Тихоокеанського регіону (Таїті, Бора-Бора, Фіджі), країни Південно-Східної Азії (М'янма) або Королівство Бутан в Гімалаях.
2. Розробка зелених сільських турів по Україні: Враховуючи актуальність екологічних тем, рекомендується активно розвивати зелені сільські тури в Україні, що сприятиме привертанню екологічно свідомих туристів.
3. Створення зручного та інформативного веб-сайту: Рекомендується розробити та підтримувати сучасний веб-сайт, який надає всю необхідну інформацію про туристичні послуги, забезпечуючи зручний інтерфейс для клієнтів.
4. Організація трансферів та розширення послуг: Пропонується організувати трансфери з аеропорту, розширювати перелік екскурсій, прокат автомобілів та впроваджувати пакети зі спеціальними привілеями, такими як пріоритетне бронювання або безкоштовні послуги.
5. Розробка мобільного додатку: Рекомендується створити мобільний додаток, який буде забезпечувати клієнтів актуальною інформацією про потенційні загрози або зміни в безпеці, що дозволить забезпечити їхню безпеку та інформованість під час подорожей.

Ці рекомендації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності "Скай Тревел" у змінному та викликальному туристичному середовищі.

Висновки з третього розділу

На основі аналізу системи управління підприємством було визначено методи вдосконалення процесу стратегічного управління через формування банку стратегічної інформації, впровадження механізму оцінки стратегічних позицій підприємства і вибору системи управління на основі оцінки нестабільності зовнішнього середовища.

Визначені наступні стратегічні ініціативи розвитку внутрішнього туризму на державному рівні в Україні: стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року; міжнародна маркетингова кампанія уряду України «Ukraine now»; проєкт "Мандруй Україною" Державного агентства розвитку туризму України; кампанія “Цифрове перетворення України” за підтримки Google. Рекомендована розробка стратегічних документів на основі інформаційної бази TSA (Tourism Satellite Account), що дозволить оптимізувати потенційні переваги туристичної індустрії України для бізнесу, регіональної спільноти та довкілля.

На основі матриці GE – McKinsey було розроблено бізнес-стратегії управління портфелем бізнесу компанії, за якою для СЗГ №1 (весільні тури), СЗГ №5 (гастро-тури у Європу), СЗГ №8 (шопінг-тури у Європу) :рекомендована стратегія розвитку (посилення слабких позицій; пошук сфер де можливо знайти лідируючі позиції; визначення конкурентних переваг); для СЗГ №3 (Круїзи по країнах Карибського басейну) , СЗГ №6 (Шопінг-тури в США), СЗГ №7 (Шопінг-тури в ОАЕ) - стратегія вибіркового розвитку (пошук шляхів отримання конкурентних переваг; спеціалізація на обмежених перевагах; пошук засобів подолання слабких позицій; елімінація);

для СЗГ №4 (Морські круїзи Середземномор’я) - стратегія захисту позицій (концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг за рахунок цін, глибини асортименту; розширення збуту); для СЗГ №2 (Гастро-тури у Мексику) - стратегія збору урожаю (пошук можливостей збільшення розмірів

СЗГ без великого ризику, рекомендовано зменшити інвестування та направити ресурси на пошук можливостей збільшення ринкової частки).

Сформовано стратегічний набір ТОВ «Скай Тревел», що включає маркетингову стратегію поліпшення якості та стратегію диференціації сервісу. Для реалізації даних стратегій було обрано стратегію добору та навчання персоналу та стратегію підвищення іміджу компанії через підвищення якості туристичних продуктів.

Також, було запропоновано заходи по підвищенню соціального іміджу підприємства у майбутніх період

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження, можна зробити наступні висновки:

1. В результаті SWOT-аналізу було виявлено, що розвиток туризму в

Україні стикається з рядом труднощів, обумовлених складною ситуацією в країні. Небезпечні військові дії, які становлять загрозу як для туристів, так і для всього населення, особливо в зонах окупації та активних бойових дій, ускладнюють процес розвитку туризму. Знищення або окупація певних територій може призвести до втрати цінних туристичних і рекреаційних ресурсів, таких як історичні пам'ятки, культурні об'єкти, архітектура, релігійні об'єкти та природні заповідники. Руйнування туристичної інфраструктури в зонах активних бойових дій і порушення логістики на території України через руйнування комунікаційних мереж або розміщення окупаційних військ на них також створюють проблеми для туристичного сектору. Втрата трудових ресурсів через виїзд персоналу за кордон, переміщення персоналу в інші регіони України або залучення персоналу до воєнних дій додає до цього додаткові виклики.

2. За допомогою SWOT аналізу визначено, що найбільш важливими потенційними можливостями для внутрішнього туризму є розвиток культурного та гастрономічного туризму, а також розвиток внутрішнього туризму в регіонах країни. З іншого боку, виявлено, що найбільш важливими потенційними загрозами для країни є пандемія та поширення захворювань, політична нестабільність та конфлікти, зростання цін на паливо та енергетичні ресурси, а також конкуренція з іншими країнами та регіонами.

3. Аналіз інфраструктури туристичної галузі вказує на коливання у кількості курортних зон та місць в них, але загалом відзначається їх зростанням з року в рік. Найвища кількість відвідувачів курортів була зафіксована в 2019 році - майже 7 мільйонів, включаючи понад 950 тисяч іноземців. Однак у 2020 році через пандемію кількість відвідувачів різко зменшилась. Аналіз кількості перевезених пасажирів різними видами транспорту вказує на загальний спад у 2020 році, але існують окремі позитивні тенденції, такі як зріст у залізничному транспорті та водному транспорті у 2021 році.

4. В галузі ресторанного бізнесу найбільша кількість суб'єктів господарювання - це малі підприємства, що становлять 97,7% від усього числа фізичних осіб-підприємців у цьому секторі в 2021 році.

5. В результаті проведеної оцінки мікрооточення підприємства ми визначили, що позитивний вплив на діяльність підприємства виявила незначне число факторів, а саме: наявність кола постійних споживачів послуг; свобода вибору підприємством туроператорів і постачальників послуг, з якими налагоджені стали господарчі зв'язки. В свою чергу, до негативних факторів, відносяться: наявність надлишкової кількості туристичних продуктів, що заміщають; високий ступінь активності основних конкурентів; низька орієнтація споживача на певний туристичний продукт; відсутність фінансових пілг постачальниками; відсутність системи вивчення конкурентів; індиферентне відношення деяких сегментів споживачів послуг до туристичних продуктів підприємства.

6. Результати оцінки конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів туристичної діяльності підтверджують тенденцію до збільшення їх кількості до

2019 року. Однак у 2020 році, внаслідок карантинних обмежень, пов'язаних з пандемією COVID-19, спостерігається стрімке зменшення показників, зокрема туристичних операторів на 16% та туристичних агентів на 12,5%.

4. Використовуючи метод Профілю полярності для порівняння двох туристичних організацій, "Скай тревел" і "Поїхали з нами", було вибрано 9 критеріїв для аналізу конкурентів, включаючи широту асортименту послуг, якість обслуговування клієнтів, цінову політику, систему знижок, надання інформації, надання додаткових послуг, рівень кваліфікації персоналу, розміщення підприємства та репутацію компанії.

В результаті аналізу було визначено, що "Поїхали з нами" виділяється в деяких аспектах, таких як широта асортименту послуг, система знижок і надання інформації. Обидві компанії показують високий рівень в пунктах "Якість обслуговування клієнтів", "Рівень кваліфікації персоналу", "Розміщення підприємства" і "Репутація компанії", знаходячись у зоні рівноваги.

7. Результати дослідження внутрішнього середовища показали, що сильними сторонами діяльності підприємства є: платоспроможність підприємства, сприятливий психологічний клімат, розвинена онлайн-платформа, надання якісних послуг щодо обслуговування населення, широкий асортимент туристичних послуг, зростання ефективності використання ресурсів підприємства, зростання продуктивності праці.

8. До слабких сторін діяльності підприємства відносяться наступні: застаріла організаційна структура підприємства, відсутність маркетингових досліджень, недосконала цінова політика, відсутність вивчення діяльності конкурентів, відсутність матеріального стимулювання персоналу, не повне виконання робітниками своїх функціональних обов'язків, відсутність системи стратегій підприємства, збільшення текучості кадрів, відсутність витрат на НДДКР, відсутність нововведень.

9. Аналіз основних показників діяльності дозволяє зробити висновок, що обсяг реалізованих послуг у 2022 році в порівнянні з попереднім 2021 роком зменшився на 85 одиниць, а в відносному вираженні це становить -38,5%. Ця

тенденція також відзначається у таких показниках, як кількість туристів, середня вартість спожитого турпродукту і середня кількість туристів на одного працівника. Це зв'язано з наслідками війни, яка катастрофічно вплинула на туристичну індустрію. Скорочення тривалості турів також є наслідком воєнних дій: туристи, які все ж вирушають у подорожі, вибирають коротші тури з метою забезпечення своєї безпеки.

10. Операційні витрати підприємства на 1 грн. реалізованого продукту за період 2021-2022 рр. скоротилися: у 2021 році показник становив 0,73 грн, у 2022 році – 0,61 грн. В абсолютному вираженні витрати зменшилися на 0,12 грн, а відносне відхилення складає -16,43%. Витрати зменшилися завдяки тому, що темпи збільшення чистого доходу від реалізації продукції перевищили темпи збільшення собівартості: відповідно 139,5 та 98,2%.

11. Оцінка якості інформації показала, що інформація в підприємстві не завжди своєчасна, достатня, має низьку швидкість збору і обробки. І як слідство цього якість інформації в ТОВ Скай Тревел нижче середнього і складає усього 4.97 балів.

12. Результати SWOT – аналізу показали, що найбільш високим інтегральним показником впливу на діяльність підприємства є показник макросередовища підприємства (-35), а це означає, що саме вона здійснює найбільший вплив на підприємство. На другому місці за ступенем впливу знаходяться фактори мікросередовища (- 21) і нарешті, внутрішнє середовище здійснює негативний найменший вплив на підприємство (- 17). При цьому слід відзначити, що в зовнішньому середовищі виявлено більше загроз для підприємства, ніж можливостей. В той же час діяльність підприємства має дуже багато слабких сторін і незначне число сильних.

13. Оцінка відповідності стратегії стану і вимогам зовнішнього оточення показала, що діюча стратегія підприємства – стратегія обмеженого зростання - має низький ступінь відповідності до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. При розробці системи цілей та заходів щодо їх досягнення у

підприємстві не відслідковуються зміни факторів зовнішнього середовища, не розраховуються наслідки їх впливу.

14. Оцінка відповідності стратегії потенціалу підприємства показала, що внутрішній потенціал ТОВ “Скай Тревел” повністю забезпечує виконання існуючої стратегії підприємства. Але ж, підприємству необхідно знаходити можливість здійснення стратегії зростання, а для цього треба ініціювати нові внутрішні можливості підприємства: переходити до більш адаптивних форм організації управління підприємством, підвищувати конкурентоспроможність туристичних продуктів, активізувати маркетингову діяльність.

15. Оцінка ступеня прийнятності ризику, заставленого в стратегію дозволила зробити висновок, що рівень ризику стратегії ТОВ “Скай Тревел” є прийнятним. Підприємство має великий перелік зовнішніх та внутрішніх ризиків, які впливають на діяльність підприємства і можуть спричинити значне зниження ефективності господарської діяльності, але більшість з них входить до зони мінімальних ризиків.

16. Розроблено пропозиції на підставі аналізу, викладеного у розділах 2 та 3, для компанії "Скай Тревел" з метою зменшення наслідків впливу глобальних тенденцій, а саме:

- Розширення географії туристичних напрямків: Рекомендується включити до свого асортименту нові туристичні напрямки, такі як Африканські країни (з фокусом на Намібію), острови Тихого океану (зокрема Таїті, Бора-Бора, Фіджі), країни Південно-Східної Азії (особливо М'янму) або Королівство Бутан в Гімалаях.
- Розвиток екологічних турів в сільській місцевості України: Звертаючи увагу на актуальність екологічних питань, пропонується активно розвивати зелені сільські тури по всій території України.
- Створення привабливого та інформативного веб-сайту: Рекомендується створити та підтримувати сучасний веб-сайт, який надасть клієнтам повну та зручну інформацію про туристичні послуги.

- Розширення набору послуг: Пропонується організувати трансфери з аеропорту, розширювати асортимент екскурсій, прокат автомобілів та впроваджувати пакети зі спеціальними привілеями, такими як пріоритетне бронювання або безкоштовні додаткові послуги.
- Створення мобільного додатку: Рекомендується розробити мобільний додаток, який буде забезпечувати клієнтів актуальною інформацією про потенційні загрози або зміни в безпеці, підвищуючи рівень їхньої свідомості та безпеки під час подорожей.

17. На основі аналізу системи управління підприємством було визначено методи вдосконалення процесу стратегічного управління через формування банку стратегічної інформації, впровадження механізму оцінки стратегічних позицій підприємства і вибору системи управління на основі оцінки нестабільності зовнішнього середовища.

18. Визначені наступні стратегічні ініціативи розвитку внутрішнього туризму на державному рівні в Україні: стратегія розвитку туризму та курортів до 2026 року; міжнародна маркетингова кампанія уряду України «Ukraine now»; проєкт "Мандруй Україною" Державного агентства розвитку туризму України; кампанія "Цифрове перетворення України" за підтримки Google. Рекомендована розробка стратегічних документів на основі інформаційної бази TSA (Tourism Satellite Account), що дозволить оптимізувати потенційні переваги туристичної індустрії України для бізнесу, регіональної спільноти та доквілля.

19. На основі матриці GE – McKinsey було розроблено бізнес-стратегії управління портфелем бізнесу компанії, за якою для СЗГ №1 (весільні тури), СЗГ №5 (гастро-тури у Європу), СЗГ №8 (шопінг-тури у Європу) :рекомендована стратегія розвитку (посилення слабких позицій; пошук сфер де можливо знайти лідируючі позиції; визначення конкурентних переваг); для СЗГ №3 (Круїзи по країнах Карибського басейну) , СЗГ №6 (Шопінг-тури в США), СЗГ №7 (Шопінг-тури в ОАЕ) - стратегія вибіркового розвитку (пошук шляхів отримання конкурентних переваг; спеціалізація на обмежених перевагах; пошук засобів подолання слабких позицій; елімінація);

для СЗГ №4 (Морські круїзи Середземномор'я) - стратегія захисту позицій (концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг за рахунок цін, глибини асортименту; розширення збуту); для СЗГ №2 (Гастро-тури у Мексику) - стратегія збору урожаю (пошук можливостей збільшення розмірів СЗГ без великого ризику, рекомендовано зменшити інвестування та направити ресурси на пошук можливостей збільшення ринкової частки).

20.Сформовано стратегічний набір ТОВ «Скай Тревел», що включає маркетингову стратегію поліпшення якості та стратегію диференціації сервісу. Для реалізації даних стратегій було обрано стратегію добору та навчання персоналу та стратегію підвищення іміджу компанії через підвищення якості туристичних продуктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексєєва Т. Розвиток індустрії туризму як фактор інтегрування України у світове господарство: [тези доповіді] / Т.І. Алексєєва, О.Г. Стась, Т.В. Подобєд (гр. ЕП-12) // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: Матер. VII міжн. наук.-практ. конференції 20.11.2015 р. / ХНУ ім. В.Н. Каразіна, Х.: ХНУ. – 2015.

2. Ансофф И. Стратегическое управление /пер. с англ./ - М.: Экономика, 1989.
3. Артюх К. Відпочинок на генераторах: як влаштований туризм в Україні взимку 2022-2023. Укрінформ. 2022. URL:<https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3634086-vidpocinok-na-generatorah-ak-vlastovani-j-turizm-v-ukraini-vzimku-20222023.html>.
4. Бази даних «Madison Project Database» Університету Гронінгена (Нідерланди).
5. Божко Л.Д., Холодок В.Д. Туризм: проблеми та перспективи розвитку під час війни. Культура України. 2022. № 77. С. 60–62. URL:<https://doi.org/10.31516/2410-5325.077.07>.
6. Visit Ukraine - RULES OF SAFE VISIT TO UKRAINE. URL:<https://visitukraine.today/>
7. Гурська І.С., Герасимів Г.М. Фактори розвитку туристичного бізнесу в умовах ринку. Агросвіт. 2019. № 20. С. 90.
8. Державна служба статистики України
URL:https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/tyr/tyr_dil/arch_ty_r_dil.htm
9. Державне агентство розвитку туризму. URL:<https://www.tourism.gov.ua/>.
10. Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? URL: https://tourlib.net/statti_ukr/dvorska2.htm.
11. Закон України від 07.03.2012 р. № 324/95-ВР зі змінами та доповненнями. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1128-03#Text>
12. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015р. № 222-VIII URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/222-19>.
13. Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02.03.2015р. № 222-VIII
URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/222-19>.
14. Закон України «Про страхування» від 07.03.1996 р. № 85/96-ВР URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/85/96-вр>.
15. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 р. № 270/96—ВР
URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/main/270/96>.

16. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 р., №324/95-ВР
URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324/95>
17. Зарубіна, А., Онойко, Ю., & Щербатюк, Н. (2023). СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ. Економіка та суспільство, (48)
18. Зарубіна А.В., Хоменко Д. В. Сучасні тенденції розвитку туристичного ринку України. Центральноукраїнський державний педагогічний університет імені Володимира Винниченка – 2020 р.
19. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на 1 вересня 2022 року. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/Sep22_FINAL_Sep1_Damages-Report.pdf.
20. Кабінет Міністрів України - Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року.
URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/249826501>
21. Киливник О.В. Етика і культура як основа відповідального та сталого туризму. Дебют: Збірник тез доповідей студентів Навчально-наукового інституту управління МДУ за результатами участі у Декаді студентської науки 2023 / За заг. ред. к.політ.н., проф. Трофименка М.В., д.е.н., проф. О.В. Булатової. Київ, 2023. 204 с.
22. Киливник О.В. Особливості стратегічного управління туристичною діяльністю в умовах нестабільності туристичного ринку. Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом: Матеріали XV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених 26 вересня 2023 р. – Укл.: Балабаниць А.В., Омельченко В.Я., Стойка А.В. Рібейро Рамос О.О., Горюнова Є.А. та інш.; За заг. редакцією д.е.н., професора – Балабаниць А.В., Київ: МДУ, 2023. – 122 с.
23. Кифяк В. Ф. Організація туризму. Чернівці : Книги – XXI, 2008. 344с

- 24.Кобаль Й.В., Сваява // Енциклопедія історії України : у 10 т. / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. ; Інститут історії України НАН України. К. : Наук. думка, 2012. Т. 9 : С. 467. 944 с.
- 25.Козловець М. А. Внутрішній туризм як чинник політичної та соціокультурної інтеграції українського суспільства. Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі: Матеріали шостої міжнародної науково-практичної конференції / За ред. Саух І.В. - Житомир: Вид-во ЖФ КІБІТ, 2012.
- 26.Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1998.
- 27.Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг / О.О. Любіцева – К.: «Альтерпрес», 2012. – 210 с.
- 28.Мандруй Україною Пам'ятки, 3D-тури, маршрути, гід | DISCOVER.UA.
URL: <https://discover.ua/>.
- 29.Мапа культурних втрат.URL: <https://uaculture.org/culture-loss/>
- 30.Миронов Ю.Б., Свидрук І.І. Науковий вісник НЛТУ України. 2016. Вип.26.6. С.255-262.
- 31.Національний рейтинг найкращих туристичних компаній України, які працюють в умовах війни.
URL:<https://elitexpert.ua/turizm/nacionalnyj-rejting-luchshih-turisticheskikh-kompanij-ukrainy-rabotajushhих-v-usloviyah-vojni/>
- 32.Орлова В. Україна, Литва та Польща розпочали працювати над оцифруванням культурної спадщини України. URL: <https://www.unian.ua/society/ukrajina-litva-ta-pol-shcha-rozpochali-pracuvati-nad-ocifruvannyam-kulturnoji-spadshchini-ukrajini-novini-ukrajini-11824371.html>.
- 33.Опанасюк Н. А., Охріменко А. Г. Організаційно-правові засади розвитку внутрішнього туризму в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск №2 (Грудень). 2014. С. 848-853. ;

34. Повномасштабне вторгнення Росії в Україну: історичний контекст. URL: <https://uinp.gov.ua/aktualni-temy/povnomasshtabne-vtorgnennya-rosiyi-v-ukrayinu-istorychnyy-kontekst>.
35. Про туризм. (n.d.). Офіційний Вебпортал Парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>
36. Проект Плану відновлення України URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf>
37. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2017. 300 с.
38. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник / А.В. Балабаниць, М.О. Горбашевська, Л.А. Кислова, В.М. Мацука, Ф.Л. Перепадя; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Балабаниць А.В. – М.: МДУ, 2022. – 343 с.
39. Тарасовський Ю. Куди і як подорожували українці під час війни. Join UP! показав результати й тенденції 2022 року. Forbes. 2022. URL: <https://forbes.ua/news/kudi-i-yak-podorozhuvali-ukrainsi-pid-chas-viyni-join-up-pokazav-rezultati-y-tendentsii-2022-roku-09022023-11629>
40. Ткаченко Т.І. Науково-інформаційний вісник Академії наук вищої освіти України. 2012. № 2(79). С.96-104.
41. Турагентство «Поїхали з нами» - найбільша мережа туристичних агентств України. URL: <https://www.pochalisnami.ua/ua>
42. Туристична агенція Скай Тревел м.Київ. URL: <http://sky-travel.com.ua/>
43. Чудновський А.Д. Управління індустрією туризму: навч. посібник / А.Д. Чудновський, М.А. Жукова, В.С. Сенін. – М.: КНОРУС, 2010. – 189 с.
44. Щеглова О.Ю. Ефективність управління підприємством та підходи до її визначення / О.Ю. Щеглова, О.І. Судакова, М.В. Лаже // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12, частина 2. С. 186-190.
45. UNWTO : Барометр світового туризму жовтень 2020.
URL: <https://www.eunwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1>

46.UNWTO : Барометр світового туризму

URL:<https://www.unwto.org/unwto-world-tourism-barometer-data>

Ukraine Now. Бренд України у світі. URL: <https://banda.agency/ukrainenow/>

47.Офіційний сайт Укрзалізниці URL:<http://www.uz.gov.ua>

