

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегія розвитку туристичного підприємства»

Студентки 2 курсу, 4 групи,
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Туристичний та
курортно-рекреаційний менеджмент»

Розторгуєвої Анни
Ігорівни

(підпис)

Науковий керівник
д.е.н., доцент

Роскладка Наталія
Олександрівна

(підпис)

Гарант освітньої програми
д.е.н., доцент

Роскладка Наталія
Олександрівна

(підпис)

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Розвиток туристичного підприємства як об'єкт наукового пізнання.....	10
1.2. Методичний інструментарій формування стратегії розвитку туристичного підприємства.....	16
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «CORAL TRAVEL», М. КИЇВ	25
2.1. Характеристика діяльності туристичного оператора ТОВ «Coral Travel»...	25
2.2. Оцінка системи управління розвитком туристичного оператора ТОВ «CORAL TRAVEL».....	32
2.3. Аналіз впливу чинників на ефективність системи управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel».....	40
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «CORAL TRAVEL», М. КИЇВ	47
3.1. Розроблення стратегії розвитку туристичного оператора ТОВ «CORAL TRAVEL».....	47
3.2. Обґрунтування ефективності розробленої стратегії.....	55
Висновки до розділу 3.....	60
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. Дослідження питань кризи в масштабах галузі, країни або у міжнародному масштабі показали, що її наслідки відображаються на результатах діяльності будь-якого підприємства. Проте, як показує практика, ці наслідки є різними. Одні підприємства стають банкрутами і припиняють своє існування, інші зазнають серйозних складнощів, але все ж залишаються у бізнесі, третім вдається зберегти свій стан, четверті (як правило, найменша частина) під час кризи покращують своє положення. Але зазначимо, що спочатку всі підприємства знаходяться в рівних умовах: падіння купівельної спроможності населення, коливання курсу валюти, згорання кредитних механізмів на ринку тощо. При цьому масштаб діяльності підприємства, його історія, ступінь його впливу на ринок не дають практично жодних конкурентних переваг.

Стратегічне управління на сьогоднішній день є обов'язковим аспектом забезпечення успіху будь-якого підприємства. Проте кожен дослідник даного напрямку намагається внести в науку своє розуміння поняття «стратегія» та дати власне пояснення видам стратегії. Дана стаття спрямована на визначення основних видів стратегій розвитку, що найбільш широко використовуються в управлінні туристичними підприємствами серед великої кількості стратегій, відмінних за назвою, проте аналогічних за змістом.

Огляд останніх джерел, досліджень і публікацій. Питанням розробки та реалізації стратегії розвитку на підприємствах присвячено багато публікацій у фаховій літературі, а також досліджень зарубіжних науковців, таких як: М. Портер, Б. Карлоф, А. Дж. Стрікленд, А. Томпсон та ін. Особливий внесок у вивчення цієї проблеми зробили такі вчені, як: Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер. В Україні питання стратегічного управління досліджували Л. П. Артеменко, С.Ю. Гончарова, Л. Є. Довгань, Л. Д. Забродська, І. А. Ігнатська, Ю. В. Каракай, Б.М. Мізюк, С.В. Оборська, І. П. Отенко, А. В. Шегда, З. Є. Шершньова та ін.

Проаналізувавши праці згаданих авторів, доцільно відзначити, що, незважаючи на значну кількість публікацій, багато питань, пов'язаних із

визначенням стратегій, основних складових системи управління та взаємозв'язків між ними, залишаються опрацьованими не до кінця, що й обумовило вибір теми статті..

Мета дослідження. Мета випускної кваліфікаційної роботи полягає у розробленні теоретико-методичних та прикладних засад формування стратегії розвитку туристичного підприємства.

Основними завданнями, що вирішуються в роботі, є наступні:

- розглянути поняття розвитку туристичного підприємства як об'єкту наукового пізнання;
- дослідити методичний інструментарій формування стратегії розвитку туристичного підприємства;
- навести характеристику діяльності туристичного оператора ТОВ «Coral Travel»;
- здійснити оцінку системи управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel»;
- провести аналіз впливу чинників на ефективність системи управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel»;
- розробити стратегію розвитку туристичного оператора ТОВ «Coral Travel»;
- обґрунтувати ефективність розробленої стратегії.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку туристичного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку туристичного оператора ТОВ «Coral Travel», м. Київ.

Методи дослідження. В процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи було використано загально-наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні методів індукції, дедукції, аналізу та синтезу. Практичні методи дослідження включають інструменти експертних оцінок, економіко-статистичні та графічні процедури аналізу.

Інформаційне забезпечення роботи. У процесі виконання роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. У процесі оцінки практичних аспектів туристичної діяльності використано дані фінансової та управлінської звітності підприємства, а також результати опитування керівництва туристичного оператора ТОВ «Coral Travel».

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в обґрунтуванні та систематизації напрямів удосконалення стратегічного розвитку туристичного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значущість роботи полягає у тому, що результати дослідження та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності досліджуваного підприємства ТОВ «Coral Travel» у процесі розробки і вдосконалення моделі його стратегічного розвитку.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Формування стратегії розвитку туристичного підприємства» у збірнику наукових праць КНТЕУ, 2019 р.

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел у та додатків. Обсяг основної частини роботи становить 57 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Розвиток туристичного підприємства як об'єкт наукового пізнання

Розвиток підприємств туристичної сфери є актуальним питанням у сучасних умовах глобальної інтенсифікації туристичних потоків. Світовий туризм набуває нових форм, розширюючись у галузевому та регіональному напрямках. Вивчення наукових засад розвитку туристичних підприємства є важливим з огляду на потребу у систематизації методології стратегічного управління, пошуку шляхів оптимізації бізнес-процесів у сфері туризму.

Характеризуючи теоретичні засади розвитку суб'єктів туристичної діяльності як об'єкту наукового пізнання, доцільно розглянути підходи різних авторів, які узагальнено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до визначення змісту поняття
«розвиток туристичного підприємства»**

Автори	Характеристика поняття відповідно до кожного підходу
1	2
Ведмідь Н. І. [7], Ткаченко Т. І. [50]	Розвиток туристичного підприємства є неперервним процесом його становлення до реалізації поставлених цілей, намічених показників діяльності
Микитин Т. М. [39]	Процес становлення підприємства, який супроводжується накопиченням відповідного ресурсного потенціалу, формуванням необхідної інформаційної бази та досвіду
Кучинська І. В. [31]	Сукупність процесів туристичного обслуговування, що дозволяють сформувати туристичний продукт необхідної якості та закріпити імідж підприємства на ринку туристичних послуг
Музиченко- Козловська О. В. [41]	Процеси обслуговування туристів, пов'язані з диверсифікацією каналів збуту туристичних продуктів

1	2
Музичка Є. О., Петренко В. А. [42]	Сукупність механізмів та видів туристичної діяльності, що пов'язана з обслуговуванням туристів; процес розвитку туристичних підприємств тісно пов'язаний з елементами господарської системи, яка включає механізми фінансового, маркетингового та операційного управління у сфері туризму
Мальська М. П. [38], Максимюк М. Н. [36]	Механізм системи операційного менеджменту туристичного підприємства, який дозволяє досягти стабільних темпів динаміки

Музичка Є. О. та Петренко В. А. [42] визначають зміст поняття розвитку туристичного підприємства через призму розуміння механізмів та видів туристичної діяльності, що пов'язана з обслуговуванням туристів. При цьому, на думку авторів, процес розвитку туристичних підприємств тісно пов'язаний з елементами господарської системи, яка включає механізми фінансового, маркетингового та операційного управління у сфері туризму. Подібний підхід висловлює Мальська М. П. [38], на думку якої процеси розвитку підприємства як господарської одиниці в системі господарських відносин передбачає виділення особливого акценту на операційному управлінні, збалансуванні системи показників господарської діяльності до відповідного рівня.

Музиченко-Козловська О. В. [41], розкриваючи змістовні аспекти розвитку туристичного підприємства, пов'язує його з процесами обслуговування туристів. При цьому автором розглядаються збутові характеристики системи надання туристичних послуг, що пов'язані з диверсифікацією каналів просування туристичних продуктів. У доповнення до вищевикладеного автори Ведмідь Н. І. [7] та Ткаченко Т. І. [50] визначають розвиток туристичного підприємства як неперервний процес його становлення до реалізації поставлених цілей, намічених показників діяльності. Наведені погляди описують зміст досліджуваного поняття з точки зору процесного підходу.

Кучинська І. В. [31], розкриваючи зміст розвитку туристичного підприємства, визначає досліджуваний термін як сукупність процесів

туристичного обслуговування, що дозволяють сформувати туристичний продукт необхідної якості та закріпити імідж підприємства на ринку туристичних послуг. Авторка визначає операційні особливості здійснення туристичної діяльності, що дозволяє виокремити низку принципів та засад організації механізмів розвитку туристичних підприємства. На наш погляд, варто звернути увагу на той факт, що туристичний продукт може мати певну специфіку в залежності від особливостей його надання. Це передбачає постійний процес розвитку та оновлення портфелю туристичних послуг.

Процесний підхід, у подібності до вищевикладеного, також поділяє Микитин Т. М. [39], який характеризує розвиток туристичного підприємства як процес становлення підприємства, що супроводжується накопиченням відповідного ресурсного потенціалу, формуванням необхідної інформаційної бази та досвіду.

Важливо також звернути увагу на законодавчі аспекти трактування розвитку туристичного підприємства. Згідно із Законом України «Про туризм» (в редакції від 09.11.2013 р.) туристичне підприємство є юридичною особою, що сформована відповідно до положень законодавства України. Законом також визначені основні ознаки та специфіка провадження діяльності туристичних підприємств. Так, зокрема, така діяльність має бути обмежена лише сферою туризму та супутніми сферами (транспорт, логістика, готельний та ресторанний бізнес). Однак, у обсягу операцій, який може бути визначений на основі доходів за відповідний період, має превалювати реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних і супутніх послуг і які в установленому порядку отримали ліцензію на туроператорську діяльність [60].

Таким чином, узагальнюючи вищевикладені підходи, можемо стверджувати, що процес розвитку туристичного підприємства є узагальненою формою стратегічного розвитку, який включає стратегічне, маркетингове, фінансово-економічне, кадрове та операційне управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання.

Туристичне підприємство виконує головну роль у туризмі, оскільки саме воно здійснює формування та дистрибуцію туристичних продуктів, наповнює сферу туризму відповідними сервісами та послугами, здійснює організацію турів і надання туристичних послуг, створює передумови для поширення туристичного продукту на ринку.

Організація діяльності туристичного підприємства на ринку туристичних послуг відбувається на підставі визначеної стратегії, що забезпечує організаційно-інфраструктурне дослідження і формування сценарію дій щодо досягнення цілей із подальшим отриманням бажаних результатів у формі конкретних економічних показників (КРІ).

Враховуючи наукові погляди різних авторів, варто відмітити основні особливості розвитку туристичних підприємств і визначення факторів, що формують передумови для їх стратегічного позиціонування (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Фактори формування напрямів стратегічного позиціонування туристичних підприємств [50, 39, 31]

Формування системи управління діяльністю туристичного підприємства передбачає створення відповідних ресурсних та організаційних передумов в плані внутрішнього та зовнішнього розвитку. З огляду на це можна виокремити певні особливості розвитку туристичного підприємства по відношенню до внутрішнього і зовнішнього середовища.

Формування розвитку туристичного підприємства у внутрішньому середовищі може бути охарактеризоване такими напрямками:

- розвиток особливостей ринку туристичного бізнесу: сегментування підприємства за напрямками та туристичними продуктами, дослідження рівня задоволення попиту туристів, формування корпоративного іміджу;
- формування системи організаційного забезпечення розвитку: впровадження дивізіональних і сіткових структур, створення малих груп, внутрішніх ринків, стратегічних центрів прибутку;
- залучення працівників до управління малою організацією: створення робочих груп і комітетів для вирішення окремих завдань і реалізації проектів;
- зростання ролі працівників у процесі формування доданої цінності: розвиток систем стимулювання персоналу, підвищення кваліфікації і самостійності працівників, принципова зміна структури персоналу;
- розвиток інноваційної активності малих організацій: реалізація науково-технічних досягнень в створенні нових туристичних продуктів та використання інноваційних підходів у сфері формування туристичного продукту.

У сфері зовнішнього середовища розвитку можна спостерігати такі напрями:

- забезпечення системи конкурентних переваг туристичного підприємства;
- забезпечення організації бізнес-процесів;
- залучення фінансових ресурсів для розвитку підприємства.

Базуючись на аналізі тенденцій розвитку туристичного підприємства, можна стверджувати, що основними особливостями туристичних підприємств по відношенню до умов зовнішнього середовища, є такі [6]:

- організаційна гнучкість: підприємство має оперативно реагувати на запити клієнтів; гнучкість має стати організаційною культурою компанії;
- залучення працівників до активної участі в управлінні, обговоренні і прийнятті як тактичних, так і стратегічних рішень;
- орієнтація на знання – сьогодні знання та людський капітал стають головним чинником виробництва;
- інноваційна природа функціонування стає головним чинником успіху туристичних підприємств, в цих умовах інтелектуальна праця стає основою створення матеріальних цінностей, отримання доходів і фінансових результатів;
- висока внутрішня конкурентоздатність, яка засновується на знаннях та досвіді персоналу, формує конкурентні переваги туристичного підприємства та його ключову компетенцію;
- прагнення до диверсифікації – необхідно використовувати диверсифікацію робочої сили і постачальників, що дозволить підвищити конкурентоспроможність туристичного підприємства і розширити послуги, що надаються клієнтам.

Отже, поняття розвитку туристичного підприємства можна визначити через призму розуміння механізмів та видів туристичної діяльності, що пов'язана з обслуговуванням туристів. Процес розвитку туристичних підприємств тісно пов'язаний з елементами господарської системи, яка включає механізми фінансового, маркетингового та операційного управління у сфері туризму. Процес розвитку туристичного підприємства є узагальненою формою стратегічного розвитку, який включає стратегічне, маркетингове, фінансово-економічне, кадрове та операційне управління бізнес-процесами суб'єкта туристичної діяльності. Туристичне підприємство виконує головну роль у туризмі, оскільки саме воно здійснює формування та дистрибуцію туристичних продуктів, наповнює сферу туризму відповідними сервісами та послугами, здійснює організацію турів і надання туристичних послуг, створює передумови для поширення туристичного продукту на ринку.

1.2. Методичний інструментарій формування стратегії розвитку туристичного підприємства

Стратегія є важливою складовою забезпечення розвитку туристичного підприємства. Вона тісно пов'язана з іншими елементами управління господарською діяльністю, визначає їх ефективність. У сучасній науковій літературі відсутнє однозначне визначення терміну «стратегія розвитку туристичного підприємства». Варто зазначити, що формування стратегії розвитку в умовах динамізму туристичного ринку для багатьох підприємств передбачає класичну схему стратегічного управління формуванням туристичних продуктів.

Основні наукові підходи до визначення змісту стратегії розвитку наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні наукові підходи до визначення змісту поняття «стратегія розвитку туристичного підприємства»

Автори	Характеристика поняття відповідно до кожного підходу
1	2
Микитин Т. М. [39]	Стратегічний набір дій туристичного підприємства у сфері планування та організації діяльності на ринку туристичних послуг з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей
Кучинська І. В. [31]	Система заходів стратегічного характеру для туристичного підприємства, що орієнтована на клієнтів і спонукання їх до придбання туристичних продуктів
Музиченко-Козловська О. В. [41]	Набір рішень в сфері управління стратегічними перспективами і змінами, що визначають напрямки розвитку туристичного підприємства на ринку
Музичка Є. О., Петренко В. А. [42]	Засіб досягнення стратегічних цілей щодо процесу організації розвитку діяльності туристичного підприємства
Мальська М. П. [38]	Принципові, середньо- або довгострокові стратегічні рішення, які надають орієнтири і спрямовують окремі заходи розвитку на досягнення встановлених цілей
Максимюк М. Н. [36]	Довгостроковий план дій підприємства у сфері стратегічного управління

1	2
Ведмідь Н. І. [8], Ткаченко Т.І. [50]	Свідоме управління діяльністю зі встановлення перспектив і пріоритетів господарської діяльності туристичного підприємства
Агафонова Л.Г [1]	Комплексна система заходів стратегічного управління

Розкриваючи зміст наведених вище підходів, можемо відмітити, що різні автори по різному трактують поняття стратегії розвитку туристичних підприємств.

Колектив науковців у складі Микитина Т. М. [39], Кучинської І. В. [31] та Музиченко-Козловської О. В. [41] акцентують увагу на системному підході до трактування змісту стратегії розвитку у сфері туризму. Варто відмітити, що наведені автори схильні розглядати стратегію розвитку як певним чином упорядкований набір стратегічних рішень. Так, зокрема Микитин Т. М. [39] визначає досліджуване поняття як стратегічний набір дій туристичного підприємства у сфері планування та організації діяльності на ринку туристичних послуг з орієнтацією на досягнення стратегічних цілей. До цієї думки приєднуються Кучинська І. В. [31] та Музиченко-Козловська О. В. [41], які розглядають стратегію розвитку з позиції довгострокового плану стратегічних заходів. На наш погляд, наведені трактування науковців є цілком виправдані, оскільки відбивають ключовий сутнісний зміст розуміння стратегії розвитку туристичного підприємства.

На противагу викладеним вище підходам, деякі вітчизняні науковці Музичка Є. О., Петренко В. А. [42], Мальська М. П. [38] та Максимюк М. Н. [36], орієнтуються на використання процесно-орієнтованого підходу до трактування стратегії розвитку туристичного підприємства. При цьому можемо спостерігати, деякі автори віддзеркалюють у своїх працях погляди їх колег, однак посилюють акцент на тих аспектах, які іншими авторами були мало досліджені. Так, Музичка Є. О. та Петренко В. А. [42] під стратегію розвитку розуміють систему інструментів щодо встановлення стратегічних цілей процесу організації

діяльності туристичного підприємства, отриманням підприємством позитивного фінансового результату діяльності. У доповнення можна сказати, що Мальська М. П. [38] та Максимюк М. Н. [36] під стратегією розвитку визначають систему заходів, що орієнтована на забезпечення постійних темпів діяльності та їх прискорення. При цьому, варто відмітити, що головний акцент у визначенні авторів переміщується на потенційні можливості туристичного підприємства забезпечувати гнучку систему управління та формування передумов для успішних стратегічних змін.

У визначенні Грабовенської С.П. [13] важливим аспектом є формулювання процесів зміни бізнес-процесів підприємства в залежності від зміни ситуації на ринку. Водночас, у даному визначенні відсутня цільова спрямованість стратегії розвитку. В протилежність наведеним підходам варто відмітити визначення Ведмідь Н. І. [7] та Ткаченко Т. І. [50], які визначають стратегію розвитку як довгостроковий план заходів підприємства у сфері управління туристичною діяльністю. Перевагою даного визначення, на мою думку, є зв'язок стратегії розвитку з основним змістом системи менеджменту туристичного підприємства [40].

Отже, на нашу думку, доцільно буде розглядати стратегію розвитку туристичного підприємства як систему заходів, що має на меті забезпечення ефективного функціонування шляхом задоволення споживчого попиту та досягнення інтересів власників бізнесу. Формування стратегії розвитку передбачає формування диференційованих цілей на товари, які реалізуються, а також розробку заходів щодо досягнення гнучкого реагування підприємства на зміну ринкової ситуації.

З метою розробки стратегії розвитку туристичної діяльності необхідно передбачити наступні кроки: визначити цільовий ринок, розробити схему та ознаки позиціонування, дослідити та удосконалити пропозицію послуг, детально проаналізувати цінову політику та маркетингові комунікації, визначити конкурентні переваги, запропонувати механізм впровадження стратегії та методи вимірювання (рис. 1.2).

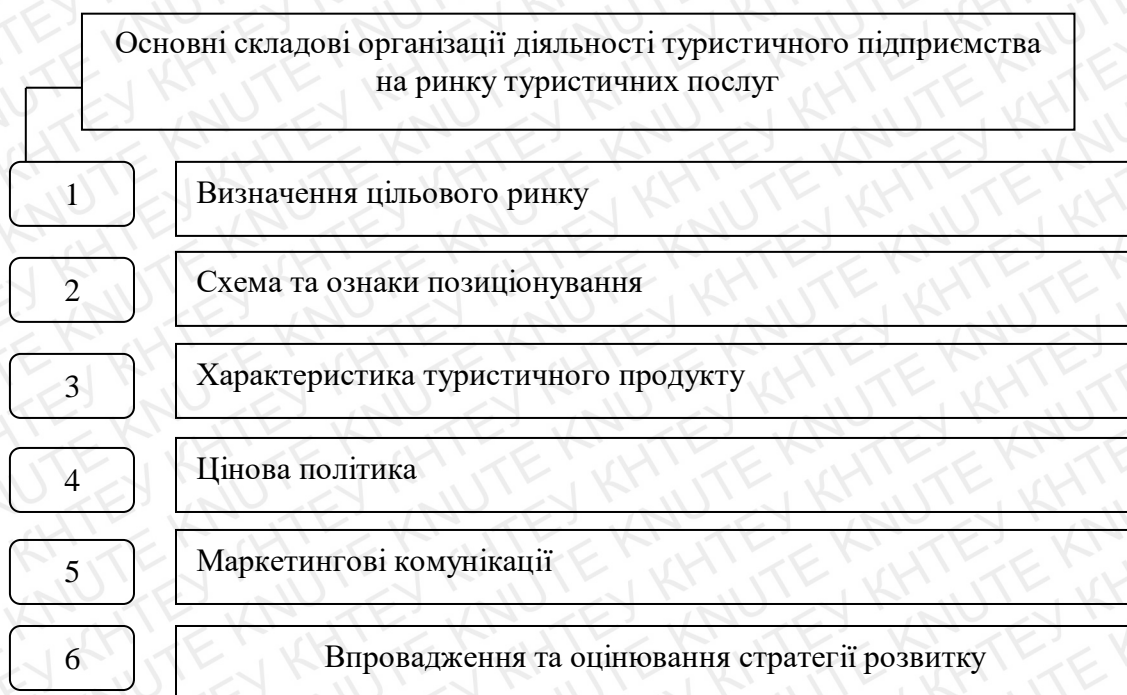


Рис. 1.2. Складові організації діяльності туристичного підприємства на ринку туристичних послуг

Джерело: складено автором на основі [12, 32, 41].

1. Визначення цільового ринку. Забезпечення процесу розвитку туристичного підприємства має передбачати першочерговий опис споживача туристичного продукту (кількісні і якісні показники типового покупця обраного туру). Основними характеристиками, які необхідно навести, є:

- віковий та статевий склад цільового ринку;
- рівень доходу цільового споживача;
- соціальна належність;
- специфіка вимог цільових споживачів до якості туристичного продукту;
- основні очікування споживачів стосовно туристичного продукту.

У разі задоволення наведених характеристик туристичне підприємство може розраховувати на довгострокову співпрацю з клієнтами [27].

2. Схема та ознаки позиціонування. Визначивши цільовий ринок та його очікування, необхідно обґрунтувати ідею, яка б була максимально близька до основних вимог споживача і в той же час вирізняла туристичний продукт серед

аналогів. На цьому етапі необхідно визначити особливості туру, який пропонується, та виокремити такі його особливості, що привернуть увагу обраного сегмента.

3. Характеристика туристичного продукту. В контексті даного питання необхідно визначити основні властивості туристичного продукту, за допомогою якого туристичне підприємство розраховує досягнути поставлених цілей – отримання максимальних прибутків та залучення постійних споживачів. До кожного туру, який є складовою асортиментної лінії, туристичне підприємство підходить з особливою відповідальністю, враховуючи вимоги встановлені до продуктової політики підприємства. При виборі туристичного продукту, що буде реалізовувати туристичне підприємство, варто звернути увагу на вартість туру; кількість екскурсій, що входять до туру; тривалість туру; пункти, що входять до вартості; пункти, що не входять до вартості; вид транспорту; категорійність готелів; тип харчування.

4. Цінова політика. На основі оцінки стану досліджуваного ринку та особливостей формування каналів розподілу його учасниками варто розробити і викласти стратегічні аспекти діяльності в двох напрямках: схема єдиної цінової політики та методи її забезпечення.

З одного боку, туроператору необхідно забезпечити принцип рівних можливостей для туристичних агентств при інтенсивній чи селективній системі збуту, а з іншого – створити сприятливі умови рентабельного продажу його продукту для кожного учасника логістичного каналу.

Забезпечення єдиної цінової політики є досить проблематичним аспектом діяльності підприємств туристичної сфери. Тому пропонується запровадити єдину систему надання знижок для клієнтів, щоб запобігти зменшенню прибутковості самого туристичного підприємства. Дані заходи мають бути офіційно запроваджені в діяльності самого підприємства, зокрема:

- чітко встановлений відсоток знижок;
- чітко окреслені випадки надання додаткових знижок;
- правила співпраці з туристичними операторами;

- чітко визначені випадки зміни рівня знижок.

Застосування вищезазначених вимог до цінової політики дасть змогу туристичному підприємству удосконалити свою діяльність, отримувати максимально можливий рівень прибутків та розширювати свою діяльність.

5. Маркетингові комунікації. На сьогодні в умовах постійного збільшення різноманітності рекламних носіїв досить складно обрати оптимальну схему просування туристичного продукту. Тому в маркетинговій стратегії необхідно окреслити підхід до вибору маркетингових комунікацій та методи аналізу їх дієвості.

Найбільш важливими, доступними та наглядними засобами просування туристичного продукту є заходи рекламно-інформаційного характеру. Важливим є також спільне рекламування обраного туристичного продукту туристичним агентом і туристичним оператором.

6. Конкурентні переваги. Основною метою викладених вище складових стратегії розвитку туристичного підприємства є отримання туристичним підприємством певних переваг у своїй діяльності:

- висока якість туристичного продукту;
- прийнятна ціна;
- ефективна система маркетингових комунікацій.

Метою даного розділу стратегії розвитку є визначити і обґрунтувати основні конкурентні переваги підприємства, вказати основні шляхи їх досягнення. Основні методи визначення конкурентних переваг, які доцільно використовувати:

- анкетування кінцевих споживачів;
- аналіз поточного стану ринку, в тому числі вивчення умов співпраці конкурентів туристичними операторами;
- аналіз цін на туристичний продукт конкурентів тощо.

Досягнення конкурентних переваг ще не гарантує підприємству стабільного успіху в довгостроковому періоді, тому потрібно визначитися із методами підтримки цих показників, що є не менш важливим, аніж їх

досягнення. Крім того, доцільно систематично проводити аналіз та прогноз середовища бізнесу на предмет виникнення можливих загроз втрати підприємством конкурентних переваг з метою пошуку шляхів їх подолання.

7. Впровадження та оцінювання стратегії розвитку в діяльність туристичного підприємства. Для цього необхідно розробити тактичний план реалізації маркетингової продуктової стратегії за основними маркетинговими засобами та іншими заходами, що забезпечують реалізацію останньої. Визначаються цілі по представлених вище показниках [27].

Розглянемо основні методи оцінки та вибору стратегії розвитку туристичного підприємства, їх недоліки та переваги, які наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Особливості методів оцінки та вибору стратегії розвитку туристичного підприємства

Група методів	Методи	Переваги	Недоліки
Графічні методи	Радіальна діаграма конкурентоспроможності	Простота у використанні, високий ступінь наочності	Не дає змоги визначити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності підприємства
	Багатокутник конкурентоспроможності		
Матричні методи	Різні види матриць: матриця McKisey, Shell, А. Ансоффа і т. д.	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку	Не враховує різну вагу факторів конкурентоспроможності
Індексні методи	Аналіз порівняльних переваг підприємств-конкурентів	Дозволяє провести детальну оцінку варіантів стратегії розвитку з урахуванням комплексного підходу	Потребує значних витрат часу, відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності підприємства
	Метод на основі теорії ефективної конкуренції		
	Інтегральний метод		
	Метод самооцінки		

Джерело: складено автором на основі [12, 32, 41].

Отже, згідно даних табл. 1.3 можна стверджувати, що на сьогодні в арсеналі стратегічного управління туристичними підприємствами використовуються різні методи, які можуть використовуватися в різних ситуаціях та з різною метою. Використання тих чи інших методів передусім залежить від поставлених завдань стратегічного аналізу.

Особливу увагу слід звернути на інтерпретацію матричного методу, який передбачає визначення наборів чинників, що формують основу обраної стратегії розвитку туристичного підприємства (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація матриць залежно від факторів, що формують основу обраної стратегії розвитку туристичного підприємства

Різновид матриці	Фактори, що застосовуються
I. Ансоффа «товар-ринок»	- продукти підприємства (наявні і нові) - ринки підприємства (наявні і нові)
BCG	- темпи зростання ринків збуту підприємства - відносна ринкова частка підприємства на цільових ринках
Дж. Ніколса (MCC)	- цілі (проекти) підприємства - ресурси підприємства
McKinsey-GE, Schell/DPM, Г. Дея, Д. Моніенсона, Мак-Нейма, Хекса-Меджлафа	- привабливість ринку збуту підприємства - конкурентоспроможність підприємства на цільових ринках
М. МакДональда	- ступінь привабливості цільових ринків для підприємства - конкурентні переваги підприємства на цільових ринках
А. Літла (ADL), Брауналя-Барта, Hofer / Schndel	- стадія життєвого циклу продукту підприємства - конкурентні позиції підприємства на цільових ринках
Конкурентних стратегій М. Портера	- джерело конкурентних переваг - стратегічна орієнтація підприємства (на весь ринок чи на окремий сегмент)

Джерело: складено автором на основі [12, 32, 41].

Таким чином, стратегію розвитку туристичного підприємства варто розглядати як систему заходів, що має на меті забезпечення ефективного функціонування шляхом задоволення споживчого попиту та досягнення інтересів власників бізнесу. Формування стратегії розвитку передбачає формування диференційованих цілей на товари, які реалізуються, а також розробку заходів щодо досягнення гнучкого реагування підприємства на зміну ринкової ситуації.

Висновки до розділу 1

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки:

1. Забезпечення розвитку туристичних підприємств тісно пов'язане з елементами господарської системи, яка включає механізми фінансового, маркетингового та операційного управління у сфері туризму. Процес розвитку туристичного підприємства є узагальненою формою стратегічного розвитку, який включає стратегічне, маркетингове, фінансово-економічне, кадрове та операційне управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання. Формування системи управління діяльністю туристичного підприємства передбачає створення відповідних ресурсних та організаційних передумов в плані внутрішнього та зовнішнього розвитку. З огляду на це можна виокремити певні особливості розвитку туристичного підприємства по відношенню до внутрішнього і зовнішнього середовища.

2. Стратегію розвитку підприємства більшість авторів визначають як довгостроковий план заходів підприємства у сфері управління туристичною діяльністю. З метою розробки стратегії розвитку туристичної діяльності необхідно передбачити наступні кроки: визначити цільовий ринок, розробити схему та ознаки позиціонування, дослідити та удосконалити пропозицію послуг, детально проаналізувати цінову політику та маркетингові комунікації, визначити конкурентні переваги, запропонувати механізм впровадження стратегії та методи вимірювання.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «CORAL TRAVEL», М. КИЇВ

2.1. Характеристика діяльності туристичного оператора ТОВ «Coral Travel»

Туристичне підприємство ТОВ «Coral Travel» (ТОВ «Корал Тревел») працює на туристичному ринку України та є туристичним оператором, що надає різноманітні туристичні послуги. Туристичний оператор ТОВ «Coral Travel» був заснований 30.01.2008. Засновником компанії є акціонерне товариство «Оті Холдінг Анонім Шіркети» (м. Стамбул, Туреччина). Розмір внеску до статутного капіталу складає 1 000 000 грн. (100 %). Директор ТОВ «Coral Travel» – Прокопенко Тетяна Петрівна.

З початку функціонування, основним напрямком діяльності компанії була організація пляжного відпочинку за кордоном.

Репутація і досвід компанії дозволили укласти договори тільки з надійними партнерами. Сьогодні компанія пропонує безліч туристичних послуг для приватних осіб, корпоративних клієнтів та інших туристичних компаній.

Для характеристики діяльності досліджуваного туристичного оператора пропонуємо здійснити аналіз ринкової ситуації, яка склалася на ринку туристичних послуг відносно ТОВ «Coral Travel».

Проведемо аналіз показників фінансово-господарської діяльності досліджуваного туристичного оператора, використовуючи дані фінансової звітності. Спочатку розглянемо динаміку формування фінансових результатів туристичного підприємства та показники ефективності управління ним.

Методичним забезпеченням здійснення бізнес-процесів на підприємстві є відповідні методичні рекомендації та накази по підприємству. Основою методичного забезпечення виконання завдань працівником відповідного відділу є посадова інструкція, в якій чітко перелічені основні права та функціональні

обов'язки.

Проаналізуємо річні та індексні показники діяльності підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансово–економічні показники діяльності туристичного оператора ТОВ «Coral Travel» за 2015–2018 рр.

Показники	Роки				Відхилення абсолютне (+,-)		Відхилення відносне, %	
	2015	2016	2017	2018	2018 / 2015	2018 / 2017	2018 / 2015	2018 / 2017
Чистий дохід від надання туристичних послуг, тис. грн.	61815	64119	93360	96179	34364	2819	56	3
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-62	7876	12726	13271	13333	545	-21505	4
Активи, тис. грн.	20243	25607	31258	35549	15307	4292	76	14
Власний капітал, тис. грн.	7090	10682	16009	20583	13493	4574	190	29
Поточні зобов'язання, тис. грн.	13153	14926	15249	14966	1814	-283	14	-2
Рентабельність власного капіталу, %	-1	30	-25	45	46	70	x	x
Рентабельність активів, %	0	7	-6	12	12	18	x	x
Рентабельність послуг, %	10	0	32	29	20	-3	x	x
Капіталовіддача, грн.	9	908	861	1262	1253	401	14372	47
Собівартість наданих туристичних послуг, тис. грн.	56424	49667	70751	74501	18077	3750	32	5

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Coral Travel» за 2015–2018 рр. (Додатки Б, В та Г)

Таким чином, на основі проведених розрахунків можемо стверджувати, що діяльність туристичного оператора була прибутковою, окрім 2015 року, в якому підприємство отримало фінансовий збиток в сумі 62 тис. грн. Обсяги реалізації туристичних послуг підприємства за 2015–2018 рр. збільшилися на 34364 тис. грн. або на 56%, а за 2017–2018 рр. – зросли на 2819 тис. грн. (3 %). В той же час обсяги повної собівартості наданих туристичних послуг за 2015–

2018 рр. зросли на 18077 тис. грн. (+32 %), а за 2017–2018 рр. – зросли на 3750 тис. грн. (+5 %).

Загальний обсяг активів туристичного оператора зріс за 2015–2018 рр. на 15307 тис. грн. або на 76%. В тому числі можна було спостерігати збільшення обсягу необоротних активів переважно за рахунок збільшення основних засобів на 8451 тис. грн. (+108,4%). У структурі активів туристичного оператора переважала частка оборотних активів. Характеризуючи структуру формування активів ТОВ «Coral Travel», варто відзначити, що співвідношення оборотних та необоротних активів є на користь оборотних активів. У 2015 р. і складі активів переважала частка оборотних активів – 53 %, у 2018 р. – аналогічно, частка оборотних активів переважала та складала 52 %.

Позиковий капітал переважно складався з короткострокових кредитів банків та кредиторської заборгованості. У 2018 р. зростання короткострокових кредитів склало 2934 тис. грн (+56,3%).

Важливо також проаналізувати структуру та склад наданих туристичних послуг за основними їх напрямками (країнами), результати наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка обсягу наданих туристичних послуг за географічними напрямками у 2015–2018 рр., тис. грн.

Показники	Роки				Відхилення абсолютне (+,-)		Відхилення відносне, %	
	2015	2016	2017	2018	2018 / 2015	2018 / 2017	2018 / 2015	2018 / 2017
Туреччина	19781	19236	27074	26930	7149	-144	36	-1
Єгипет	13599	12824	16805	20198	6598	3393	49	20
Греція	7418	7053	13070	15389	7971	2318	107	18
Болгарія	4945	3847	6535	5771	826	-764	17	-12
Хорватія	3091	4488	3734	4809	1718	1075	56	29
Чорногорія	2473	3847	4668	6733	4260	2065	172	44
Італія	1236	1924	2801	3847	2611	1046	211	37
Інші туристичні напрямки	9272	10900	18672	12503	3231	-6169	35	-33
Разом	61815	64119	93360	96179	34364	2819	56	3

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «Coral Travel» за 2015–2018 рр.

(Додатки Б, В та Г)

Як можемо бачити з даних табл. 2.2, у складі наданих туристичних послуг найбільш популярними були такі туристичні напрямки як Туреччина – 28 %, Єгипет – 21 %, Греція – 16 %, Болгарія – 6 %, Хорватія – 5 %, Чорногорія – 7 %, Італія – 4 % (рис. 2.1).

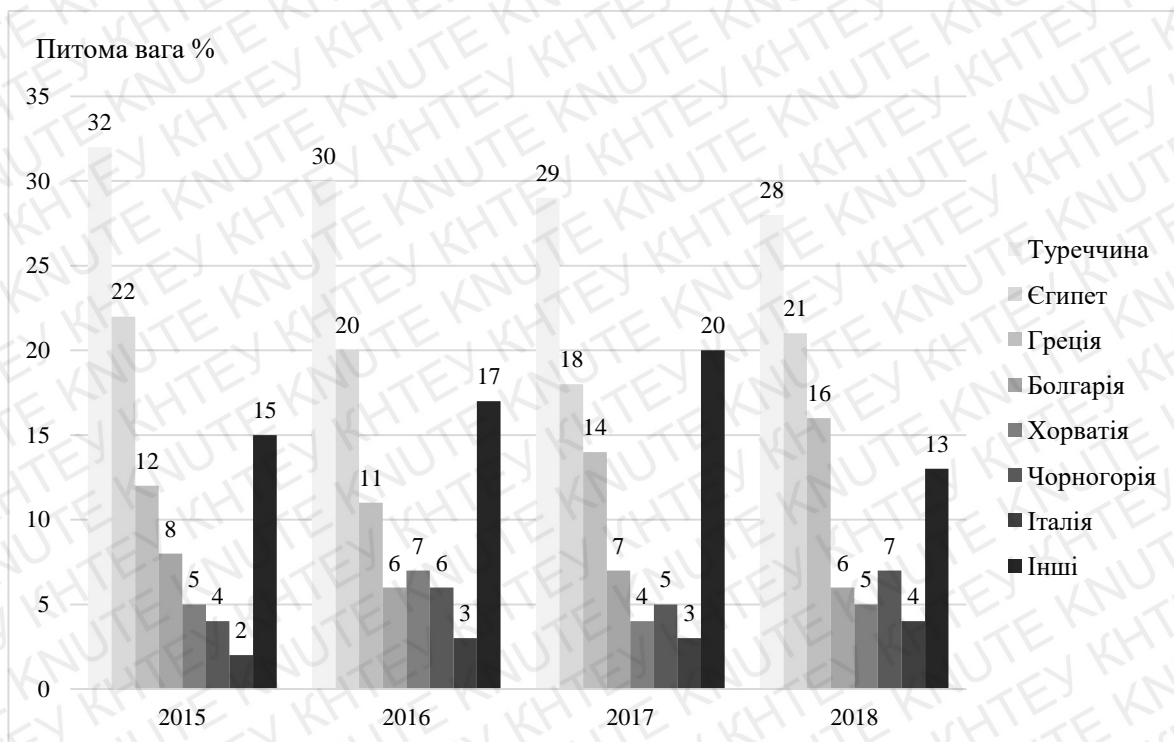


Рис. 2.1. Динаміка структури наданих туристичних послуг ТОВ «Coral Travel» за географічними напрямками у 2015–2018 рр., %

Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Coral Travel» за 2015–2018 рр.

Варто також відмітити, що упродовж 2015–2018 рр. можна було спостерігати тенденцію до скорочення частки Туреччини та Єгипту – зменшення частки наданих послуг за даними напрямками відповідно на 4 % та 1 % на користь таких туристичних напрямків як Греція, Хорватія, Чорногорія та Італія.

Проведемо оцінку динаміки рентабельності туристичного оператора ТОВ «Coral Travel» (табл. 2.3). Рентабельність активів у 2018 р. порівняно з 2017 р. скоротилася на 3,4 %, що може свідчити про зниження ефективності використання майна підприємства. Рентабельність реалізації на підприємстві мала тенденцію до зниження лише у 2014–2015 рр. на 10,1 % внаслідок того, що у даному періоді підприємство отримало фінансовий збиток.

**Показники рентабельності використання ресурсів туристичного оператора
ТОВ «Coral Travel» за 2015–2018 рр., %**

Показники	Роки				Відхилення (+,-), %		
	2015	2016	2017	2018	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017
Рентабельність надання туристичних послуг	-0,1	12,3	13,6	13,8	12,4	1,3	0,2
Рентабельність активів	-0,3	30,8	40,7	37,3	31,1	10	-3,4
Рентабельність власного капіталу	-0,9	73,7	79,5	64,5	74,6	5,8	-15
Рентабельність основних засобів	-0,7	67,8	89	82	68,4	21,2	-7
Рентабельність витрат на оплату праці	-0,4	61,2	80,3	78,7	61,7	19,1	-1,6

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Coral Travel» за 2015–2018 рр. (Додатки Б, В та Г)

У 2015–2016 рр. відбулося зростання рентабельності наданих туристичних послуг на 12,4 %. У 2016–2017 рр. приріст даного показника скоротився до 1,3 %, у 2017–2018 рр. – до 0,2 %. Це свідчить про те, що динаміка прибутку почала зрівнюватися з динамікою доходів. Підприємство поступово наближалось до точки граничної прибутковості (максимальна точка обсягів діяльності, при якій ефект масштабу перестає проявлятися).

Рентабельність власного капіталу мала тенденцію до скорочення у 2015 р. та 2018 р. Темпи зростання власного капіталу у 2018 р. почали випереджати темпи зростання чистого прибутку. Аналогічну динаміку мав показник рентабельності основних засобів та рентабельності витрат на оплату праці. Можемо зробити висновки про те, що інтенсивність використання ресурсної бази досягла свого піку, що стало причиною спадної граничної маржинальності від використання ресурсів праці та основних засобів (автопарку для трансферу, офісних приміщень, що знаходяться у власності компанії).

Характеризуючи показники фінансового стану туристичного оператора, варто відмітити, що для підприємства можна спостерігати тенденцію до зростання рівня платоспроможності та самофінансування розвитку (табл. 2.4).

Показники фінансового стану туристичного оператора ТОВ «Coral Travel» за 2015–2018 рр.

Показники	Роки				Відхилення (+,-)		
	2015	2016	2017	2018	2016 / 2015	2017 / 2016	2018 / 2017
Показники платоспроможності							
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,66	0,92	0,85	1,31	0,26	-0,07	0,47
Коефіцієнт проміжної платоспроможності	0,30	0,41	0,39	0,58	0,11	-0,02	0,19
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,03	0,05	0,04	0,07	0,02	-0,01	0,03
Показники фінансової стійкості							
Коефіцієнт самофінансування	0,21	0,46	0,38	0,62	0,26	-0,08	0,24
Коефіцієнт фінансового левериджу	3,85	1,15	1,63	0,60	-2,69	0,48	-1,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,29	-0,09	-0,25	0,19	1,21	-0,16	0,44

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Coral Travel» за 2015–2018 рр. (Додатки Б, В та Г)

Це обумовлено зниженням обсягів товарного кредитування у порівнянні з приростом власного капіталу. Зростання частки власного капіталу у фінансуванні оборотних активів зумовлює підвищення маневреності власного капіталу, а також показників фінансової автономії.

Значення показників платоспроможності туристичного оператора мали загальний позитивний тренд. Так, якщо на початок 2015 р. рівень загального покриття поточних зобов'язань оборотними активами (коефіцієнт загальної платоспроможності) становив 0,92 пункти, то на кінець 2018 р. даний показник зріс до 1,14 пункти. Однак, упродовж 2017–2018 рр. можна було спостерігати тенденцію до зменшення наведеного показника на 0,17 пункти. Аналогічну динаміку мали показники проміжної та абсолютної ліквідності. У 2018 р.

відбулося скорочення оборотних активів в частині дебіторської заборгованості, що вплинуло на зниження ліквідності туристичного оператора.

Показники фінансової стійкості туристичного оператора також демонстрували позитивну динаміку. Зокрема, варто відмітити зростання рівня самофінансування – на початок 2015 р. він становив 0,46 пункти, а у 2018 р. – 0,54 пункти. Однак, внаслідок зростання обсягу поточних зобов'язань відбулося зниження рівня самофінансування на 0,09 пункти у 2017–2018 рр. Зростання обсягу кредиторської заборгованості також сприяло збільшенню рівня використання позикових ресурсів – коефіцієнт фінансового левериджу у 2017–2018 рр. зріс на 0,25 пункти, склавши наприкінці 2018 р. 0,86 пункти. Рівень маневреності власного капіталу отримав позитивне значення починаючи з кінця 2017 р., визначивши позитивний тренд до збільшення обсягу самофінансування оборотних активів.

Показники ділової активності ТОВ «Coral Travel» за 2014–2018 рр. наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності ТОВ «Coral Travel» за 2014–2018 рр.

Показники	Роки					Відхилення (+,-), пунктів			
	2014	2015	2016	2017	2018	2015/ 2014	2016 /2015	2017 /2016	2018 /2017
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,91	6,00	4,89	5,87	5,29	1,09	-1,12	0,98	-0,57
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	17,29	21,42	17,10	20,87	18,62	4,13	-4,32	3,77	-2,25
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	21,11	31,56	24,32	30,11	27,92	10,45	-7,24	5,79	-2,19
Тривалість операційного циклу, днів	73,0	53,2	73,5	62,0	67,8	-19,90	20,37	-11,49	5,79
Тривалість фінансового циклу, днів	56,0	41,7	58,7	50,1	54,9	-14,25	16,97	-8,64	4,85

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Coral Travel» за 2015–2018 рр. (Додатки Б, В та Г)

Рівень оборотності як оборотних активів в цілому, так і їх складових відображався у показниках зміни тривалості обороту дебіторської заборгованості, тривалості операційного та фінансового циклу. У 2017–2018 рр. тривалість операційного циклу зросла на 5,79 дні за рахунок зростання тривалості обороту дебіторської заборгованості – на 2,08 дні. Зростання тривалості обороту кредиторської заборгованості вплинуло на зміну тривалості фінансового циклу на 4,85 дні.

Отже, на основі проведених розрахунків можемо стверджувати, що діяльність туристичного оператора була прибутковою, окрім 2015 року, в якому підприємство отримало фінансовий збиток в сумі 62 тис. грн. Обсяги реалізації туристичних послуг підприємства за 2015–2018 рр. збільшилися на 34364 тис. грн. або на 56 %, а за 2017–2018 рр. – зросли на 2819 тис. грн. (3 %). У той же час обсяги повної собівартості наданих туристичних послуг за 2015–2018 рр. зросли на 18077 тис. грн. (+32 %), а за 2017–2018 рр. – зросли на 3750 тис. грн. (+5 %). У складі наданих туристичних послуг найбільш популярними були такі туристичні напрямки як Туреччина – 28 %, Єгипет – 21 %, Греція – 16 %, Болгарія – 6 %, Хорватія – 5 %, Чорногорія – 7 %, Італія – 4 %, тощо. У 2015–2016 рр. відбулося зростання рентабельності наданих туристичних послуг на 12,4 %. У 2016–2017 рр. приріст даного показника скоротився до 1,3 %, у 2017–2018 рр. – до 0,2 %. Це свідчить про те, що динаміка прибутку почала зрівнюватися з динамікою доходів. Підприємство поступово наближалось до точки граничної прибутковості (максимальна точка обсягів діяльності, при якій ефект масштабу перестає проявлятися).

2.2. Оцінка системи управління розвитком туристичного оператора ТОВ «CORAL TRAVEL»

Характеристика системи управління розвитком досліджуваного туристичного підприємства передбачає визначення основних особливостей

організації його системи управління, дослідження системи бізнес–процесів та оцінку якості менеджменту компанії. При цьому основний акцент у дослідженні будемо звертати на специфіку формування стратегічних позицій туристичного оператора.

Топ–менеджмент туристичного оператора приділяє величезну увагу системі управління якістю надання туристичних послуг та формуванню механізму управління кадровим потенціалом. Бренд «Coral Travel» позиціонується на світовому та національному ринку туристичних послуг як запорука отримання якісного туристичного продукту, що накладає особливу відповідальність на діяльність туроператора і є стимулом для подальшого розвитку і вдосконалення.

Розглянемо ціль та місію туристичного оператора (рис. 2.2).

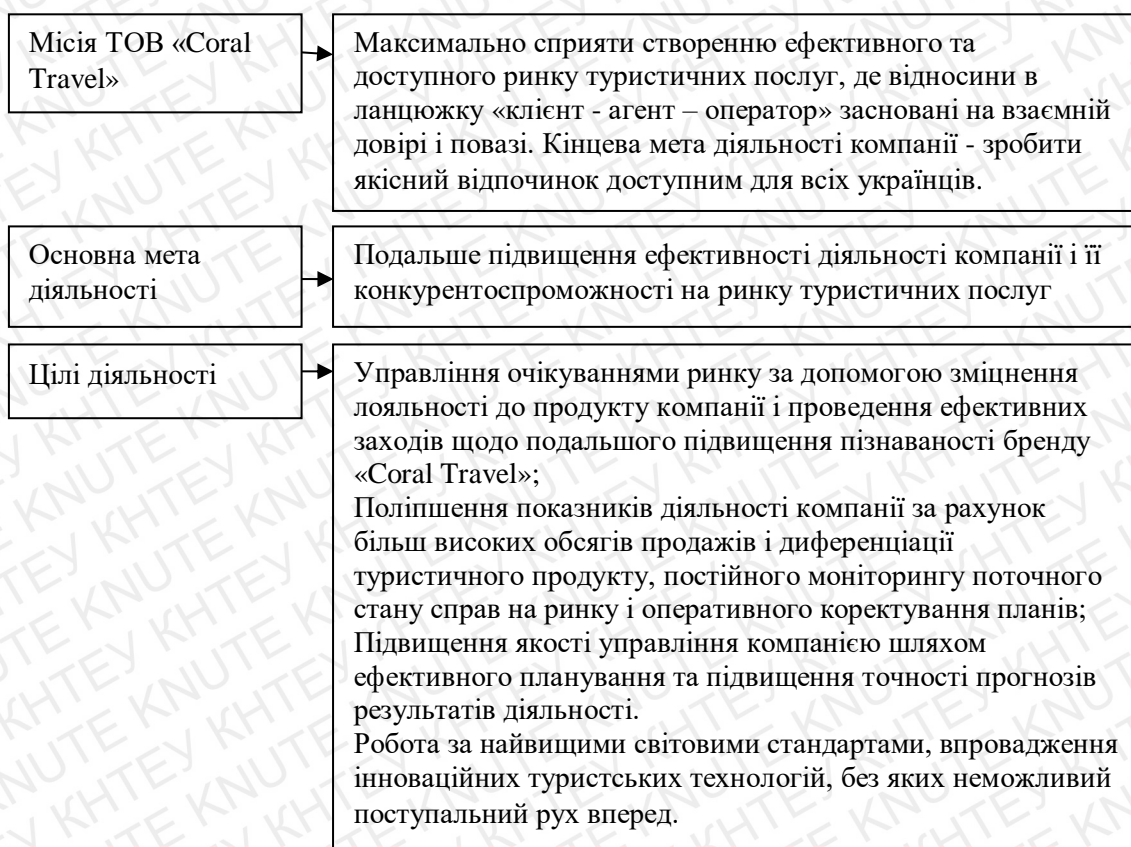


Рис. 2.2. Місія, мета та цілі діяльності туристичного оператора ТОВ «Coral Travel»

Джерело: складено автором за даними управлінської звітності ТОВ «Coral Travel»

У плані стратегічного розвитку туристичний оператор ТОВ «Coral Travel» розглядає напрямки зростання ринкової частки, розширення обсягів охоплення ринку (пенетрації) за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямків і оптимізації портфелю туристичних продуктів, що реалізуються.

Спеціалісти туристичного оператора аналізують ринок туристичних послуг, формуючи прогнози та визначаючи орієнтири для розвитку напрямків діяльності і заповнення нових ринкових ніш. При цьому керівництво ТОВ «Coral Travel» використовує для планування стратегічного розвитку механізм планування діяльності на 3, 5 та 10 років. Відповідно до останніх затверджених планів стратегічного розвитку компанії на 5 років визначено, що ТОВ «Coral Travel» має прагнути до зміцнення позицій як відомого та ефективного туристичного оператора, зростання ринкової частки, формування нових туристичних продуктів, впровадження інноваційних елементів у процеси туристичного обслуговування.

Туристичним оператором здійснюється системний підхід до формування якості туристичного продукту. З цією метою адміністрацією туристичного оператора забезпечується наскрізний моніторинг показників якості обслуговування туристів з використанням механізмів анкетування (туристам пропонується заповнення анкет під кінець подорожі). ТОВ «Coral Travel» активно здійснює впровадження постулатів стандарту ISO 9001 в основні операційні бізнес-процеси.

Структура управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel» і процес формування системи стратегічного розвитку впливають з наявної організаційно-інформаційної моделі стратегічного управління. Керівник компанії займає центральне місце в системі стратегічного розвитку. Він забезпечує загальне управління, а також відповідає за розробку та імплементацію сформованих стратегій у життя. Стратегічний контроль за процесами розвитку ТОВ «Coral Travel» здійснюється за допомогою засобів бізнес-аналітики, яка базується на даних системи управлінського обліку.

Організаційна структура управління розвитком туристичного оператора

ТОВ «Coral Travel являє собою лінійну організаційну форму, при якій розподіл обов'язків здійснюється централізовано: від найвищої управлінської ланки – генеральний директор до найнижчої – кур'єр. Схему організаційної структури ТОВ «Coral Travel наведено у Додатку Д.

Для моніторингу за реалізацією стратегії розвитку в складі організаційної структури туристичного оператора визначено посаду менеджера з розвитку. Він здійснює стратегічний аналіз діяльності компанії, визначає основні перспективні напрямки її функціонування на ринку туристичних послуг.

З метою оцінки системи управління розвитком досліджуваного туристичного оператора необхідно провести стратегічний аналіз окремих зон господарювання.

Для оціночних показників пропонуємо взяти ключові показники ефективності управління ресурсами туристичного оператора. До таких показників пропонуємо віднести наступні: продуктивність праці (ефективність управління персоналом); коефіцієнт фінансової автономії (фінансова підсистема), рентабельність надання туристичних послуг (підсистема збуту та маркетингу), рентабельність витрат операційної діяльності (підсистема управління витратами), валова прибутковість реалізованих туристичних послуг (ефективність процесу надання туристичних послуг).

Результати оцінки наведених показників представлені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Показники оцінки системи управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel» за 2015–2018 рр.

Показники	Коефіцієнт вагомості показника	Роки				Значення показників у безрозмірному вигляді (перетворені за методом евклідової відстані)			
		2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Продуктивність праці (ефективність управління персоналом)	0,2	567,1	562,4	804,8	788,4	0,70	0,70	1,00	0,98

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт фінансової автономії (фінансова підсистема)	0,15	0,5	0,5	0,5	0,5	1,00	1,00	1,00	1,00
Рентабельність надання туристичних послуг (підсистема збуту та маркетингу)	0,25	-0,1	12,3	13,6	13,8	-0,01	0,89	0,99	1,00
Рентабельність витрат операційної діяльності (підсистема управління витратами)	0,2	-0,9	155,0	140,8	174,2	-0,01	0,89	0,81	1,00
Валова прибутковість (ефективність процесу надання туристичних послуг)	0,2	8,7	22,5	24,2	22,5	0,36	0,93	1,00	0,93
Інтегральний коефіцієнт ефективності управління розвитком	1	-	-	-	-	0,36	0,88	0,96	0,98

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Coral Travel» за 2015–2018 рр. (Додатки Б, В та Г)

Як свідчать результати проведених розрахунків, у 2015 р. інтегральний показник ефективності управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel» склав 0,36 пункти. У наступному році його значення зросло до 0,88 пункти за рахунок зростання обсягів доходів від надання туристичних послуг (розширення зон обслуговування та зростання попиту на туристичному ринку України). У 2017–2018 рр. значення рівня ефективності управління розвитком збільшувалось, досягнувши значення 0,98 у 2018 р.

Для оцінки ефективності системи управління розвитком туристичного оператора скористаємося методом аналізу стратегічних зон господарювання. Для цього використано результати опитування топ-менеджменту туристичного оператора стосовно функціонування окремих бізнес-процесів. За результатами опитування було визначено оцінку в балах за відповідними напрямками, які характерні кожній стратегічній зоні господарювання. Результати оцінювання стратегічних зон адміністратором наведено у табл. 2.7.

**Показники ефективності системи управління розвитком
туристичного оператора ТОВ «Coral Travel» у розрізі окремих стратегічних
зон господарювання за 2018 р.**

Критерії ефективності системи управління розвитком	Оцінка, балів (за 5 ти бальною шкалою)	Рівень значущості кожного критерію, пунктів	Оціночний поточний бал
А	Б	В	Г = Б x В
<i>Економічна стратегічна зона (ЕСЗ)</i>			
Прибутковість туристичного обслуговування	5	0,25	1,25
Рентабельність витрат	4	0,25	1,00
Фінансовий стан	4	0,20	0,80
Продуктивність роботи персоналу	4	0,30	1,20
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	–	–	4,25
<i>Конкурентна стратегічна зона (КСЗ)</i>			
Широта портфелю туристичних продуктів	4	0,3	1,20
Рівень іміджу туристичного оператора на ринку	5	0,3	1,50
Рівень інтенсивності збуту	3	0,4	1,20
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	–	–	3,90
<i>Операційна стратегічна зона (ОСЗ)</i>			
Налагодження процесів туристичного обслуговування	4	0,25	1,00
Якість туристичних послуг	4	0,4	1,60
Умови удосконалення технології надання туристичних послуг	3	0,35	1,05
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	–	–	3,65
<i>Маркетингова стратегічна зона (МСЗ)</i>			
Рівень розвитку системи просування туристичних послуг	4	0,3	1,20
Наявність маркетингових комунікацій	3	0,5	1,50
Цінова політика	4	0,2	0,80
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	–	–	3,50

Джерело: розраховано автором, бальну оцінку та вагомість критеріїв визначено експертним шляхом.

На основі показників, наведених у табл. 2.7, можна виділити точки результативності системи управління розвитком у межах відповідної стратегічної зони господарювання. З цією метою варто здійснити порівняльну оцінку фактичних показників ефективності системи управління розвитком з еталонними показниками для кожної стратегічної зони. Для цього необхідно

здійснити визначення еталонних значень, що наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Еталонні показники оцінки системи управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel» у розрізі окремих стратегічних зон господарювання за 2018 р.

Критерії ефективності системи управління розвитком	Еталонна оцінка, балів	Рівень значущості кожного критерію, пунктів	Еталонна оцінка
<i>Економічна стратегічна зона (ЕСЗ)</i>			
Прибутковість туристичного обслуговування	5	0,25	1,25
Рентабельність витрат	5	0,25	1,25
Фінансовий стан	5	0,20	1,00
Продуктивність роботи персоналу	5	0,30	1,50
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	–	–	<i>5,00</i>
<i>Конкурентна стратегічна зона (КСЗ)</i>			
Широта портфелю туристичних продуктів	5	0,3	1,50
Рівень іміджу туристичного оператора на ринку	5	0,3	1,50
Рівень інтенсивності збуту	5	0,4	2,00
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	–	–	<i>5,00</i>
<i>Операційна стратегічна зона (ОСЗ)</i>			
Налагодження процесів туристичного обслуговування	5	0,25	1,25
Якість туристичних послуг	5	0,4	2,00
Умови удосконалення технології надання туристичних послуг	5	0,35	1,75
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	–	–	<i>5,00</i>
<i>Маркетингова стратегічна зона (МСЗ)</i>			
Рівень розвитку системи просування туристичних послуг	5	0,3	1,50
Наявність маркетингових комунікацій	5	0,5	2,50
Цінова політика	5	0,2	1,00
<i>Сумарний бал в рамках зони</i>	–	–	<i>5,00</i>

Джерело: розраховано автором, бальну оцінку та вагомість критеріїв визначено експертним шляхом.

На основі отриманих показників у табл. 2.7 та 2.8 можемо здійснити порівняння еталонного та фактичного стану системи управління підприємством в межах визначених стратегічних зон. Відхилення фактичних показників від еталонних свідчить про певний розрив у ефективності. Чим більшим є цей

розрив, тим меншим є рівень ефективності системи управління. Співвідношення еталонного та фактичного показників оцінки ефективності системи управління в межах стратегічних зон господарювання наведено на рис. 2.4.

Як свідчать дані рис. 2.4, оціночне значення системи управління розвитком туристичного оператора в межах усіх стратегічних зон було меншим за еталонне. Так, еталонне значення кожної стратегічної зони складає 5,0. Фактичне оціночне значення для економічної стратегічної зони становить 4,25, для конкурентної стратегічної зони – 3,60, для операційної стратегічної зони – 3,65, для маркетингової стратегічної зони – 3,50. За результатами проведеної оцінки можемо зробити висновки, що найбільш слабкою підсистемою управління залишається маркетингова та збутова. Тому удосконалення системи управління має бути орієнтоване передусім на посилення цих підсистем.



Рис. 2.4. Порівняння оціночних та еталонних показників оцінки ефективності системи управління розвитком туроператора ТОВ «Coral Travel» в межах різних стратегічних зон господарювання у 2018 р.

Джерело: побудовано автором.

Отже, у даному питанні було проведено оцінку управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel». Структура управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel і процес формування системи

стратегічного розвитку впливають з наявної організаційно–інформаційної моделі стратегічного управління. Керівник компанії займає центральне місце в системі стратегічного розвитку. Він забезпечує загальне управління, а також відповідає за розробку та імплементацію сформованих стратегій у життя. Основними інструментами стратегічного контролю за процесами розвитку на ТОВ «Coral Travel» здійснюються за допомогою засобів аналітики, яка базується на даних системи управлінського обліку.

У 2015 р. інтегральний показник ефективності управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel» склав 0,36 пункти. У наступному році його значення зросло до 0,88 пункти за рахунок зростання обсягів доходів від надання туристичних послуг (розширення зон обслуговування та зростання попиту на туристичному ринку України). У 2017–2018 рр. значення рівня ефективності управління розвитком збільшувалось, досягнувши значення 0,98 у 2018 році.

2.3. Аналіз впливу чинників на ефективність системи управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel»

З метою оцінки впливу чинників на ефективність системи управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel» пропонується навести характеристику впливу факторів макросередовища, зокрема політико–правових, економічних, соціально–культурних та технологічних. Результати дослідження впливу вказаних факторів оформлені у вигляді матриці PEST (табл. 2.9).

Вплив політико–правових чинників визначає основні тенденції розвитку законодавчого регулювання у сфері надання туристичних послуг. Організація надання туристичних послуг, включаючи туроператорську та турагентську діяльність, є чітко регульованою низкою міжнародних законодавчих актів, а також законами України, зокрема, у сфері захисту прав споживачів, податковому законодавстві.

Оцінка впливу факторів макросередовища на систему управління розвитком ТОВ «Coral Travel»

Групи чинників	Чинники макросередовища	Характеристика впливу чинника на систему управління туристичного оператора
Політико–правові	Характер розвитку законодавчого регулювання ринку туристичних послуг	Сфера туристичних послуг є чітко регульованою. Підприємство для відкриття нових підрозділів використовує схему з ФОП, яка в останні 3 роки зазнавала певних обмежень з боку контролюючих органів.
	Стабільність політичної системи	Даний фактор є визначальним для стабільності розвитку економіки в Україні та розвитку сфери туристичних послуг, зокрема, в 2019 рр. політична система стабілізувалась, намітилися позитивні тенденції у покращенні інвестиційного клімату.
	Зовнішньо–політичний курс	Орієнтація зовнішньополітичного курсу на ЄС визначає збільшення рівня заціквленості іноземних інвесторів у розвитку ринку туристичних послуг в Україні, зокрема зеленого туризму.
	Корупція та тиск на бізнес	Влада в Україні планує боротьбу з рейдерськими атаками на бізнес, робить рішучі кроки у боротьбі з корупцією. Це вселяє певні перспективи у розвиток ринку.
Макро–економічні чинники	Валютно–курсова стабільність	У 2019 році присутня тенденція до укріплення національної валюти, що позитивно впливає на стабілізацію цін на внутрішньому ринку туристичних послуг
	Інфляційні тенденції	Стабілізація курсу та загальна економічна стабілізація викликають зниження інфляційних тенденцій, що є позитивним для попиту на путівки
	Інвестицій у ринок туристичних послуг	Зростання прозорості ведення бізнесу, стабілізація правової та політичної системи позитивно відображаються на зацікавленості інвесторів у розвитку туризму в Україні
Соціально–культурні	Демографічний чинник	Зниження чисельності населення негативно впливає на попит на туристичні послуги
	Культура споживання	Туристичні подорожі стають важливою частиною відпочинку, що посилює потребу у туристичних послугах
Технологічні	Нові технології у туристичному обслуговуванні	Впливають на зростання попиту, відкривають нові можливості для розвитку ринку
	Нові технології у супутніх сферах	Відбувається тотальна діджиталізація суспільних процесів. Основним центром комунікацій у сфері діджитал є смартфон (мобільні додатки для різних сервісів)

Джерело: складено за даними [14, 42, 62]

ТОВ «Coral Travel» для організації своєї мережі агенцій для збуту турпослуг використовує схему з ФОП, а також схему з відкриттям ТОВ на загальних умовах оподаткування. Однак, продаж товарів через ФОП в останні 3 роки зазнавав певних обмежень з боку контролюючих органів, хоча підприємство працює суто офіційно і не використовує процедур оптимізації податкової бази.

Стабільність політичної системи є визначальним чинником для поступального розвитку економіки в Україні в цілому та розвитку ринку туристичних продуктів. В 2019 рр. політична система зазнала певного реформування, що викликає певні позитивні очікування. У світлі останніх перетворень, влада в Україні планує активізувати боротьбу з рейдерськими атаками на бізнес. Вже наявні рішучі кроки у боротьбі з корупцією. Це створює перспективи у розвитку ринку туристичних послуг.

Економічні чинники, що визначають тенденції розвитку ринку туристичних послуг, в першу чергу включають валютно–курсову стабільність. У 2019 році присутня тенденція до укріплення національної валюти, що позитивно впливає на стабілізацію цін на ринку туристичних послуг. Стабілізація курсу та загальна економічна стабілізація викликають зниження інфляційних тенденцій, що є позитивним. Зростання прозорості ведення бізнесу, стабілізація правової та політичної системи позитивно відображаються на зацікавленості інвесторів у розвитку туристичного ринку України.

Демографічний чинник передбачає зниження чисельності населення, що негативно впливає на попит на туристичні продукти. Зокрема, значне скорочення активних робочих громадян за рахунок міграції за кордон у 2016–2018 рр. вплинуло на певне скорочення споживчої активності на ринку.

Нові технології у наданні туристичних послуг, їх збуті впливають на зростання попиту, відкривають нові можливості для розвитку ринку. Відбувається тотальна діджиталізація суспільних процесів. Основним центром комунікацій у сфері діджитал є смартфон (мобільні додатки для різних сервісів), тому туристичні оператори прагнуть перевести комунікації з туристами в онлайн–сферу, зокрема, у мобільні додатки.

Надалі варто проаналізувати специфіку мікросередовища. Спочатку пропонуємо охарактеризувати тенденцію ринку туристичних послуг в Україні. Для аналізу показників функціонування ринку туристичних послуг в Україні було використано інформацію Державної служби статистики України, які відображені на ресурсі www.ukrstat.gov.ua.

Показники обсягу туристичних потоків в Україні проілюстровано на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Показники обсягу туристичних потоків в Україні за 2010–2018 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [14]

Можемо бачити, що показники динаміки туристичних потоків в Україні мали різноспрямовані тенденції упродовж 2010–2018 рр. Однак варто відмітити певні тенденції у стабілізації ситуації з формуванням туристичних потоків у 2017–2018 рр., які характеризують стабільний тренд у зростання як чисельності іноземних громадян, які навідували територію України, так і чисельності громадян України, які виїздили за кордон. Ситуація із стабілізацією туристичних потоків в цілому дає підстави стверджувати про наявність позитивних очікувань як у самих громадян, так і представників бізнесу щодо перспективності розвитку національного туристичного ринку.

Наведена позитивна тенденція була взята на озброєння топ-менеджерами ТОВ «Coral Travel», які вже внесли коригування у свої довгострокові стратегічні плани та очікують подальшого зростання ринку туристичних послуг в Україні.

В цілому ситуація на ринку туристичних послуг дає можливості туристичному оператору ТОВ «Coral Travel» здійснити інвестування у нові туристичні продукти, інноваційні технології у сфері туристичного обслуговування та очікувати від цього позитивних фінансових результатів.

Важливо розглянути показники обслуговування туристів вітчизняними туристичними підприємствами (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Кількість обслугованих туристів в Україні за 2010–2018 рр., млн. осіб

Джерело: побудовано автором за даними [14]

Статистичні дані дають підстави стверджувати, що у 2010–2013 рр. спостерігалася позитивна динаміка в обслуговуванні туристів. За цей період чисельність обслугованих туристів туристичними підприємствами зростає з 2,3 млн. осіб у 2010 р. до 3,5 млн. осіб у 2013 р. Починаючи з 2015 р. чисельність

обслугованих туристів суттєво скоротилася до 2,4 млн. осіб, у 2016 р. до 2,0 млн. осіб. Лише починаючи з 2017 р. намітилася тенденція до зростання чисельності обслугованих туристів. Насамперед відмітимо, що скорочення відбулося за рахунок туристів–громадян України, які виїзджали за кордон.

Отже, проведений аналіз чинників впливу на управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel» дає змогу зробити висновки про наявність позитивних тенденцій у впливі макросередовища на темпи розвитку ринку туристичних послуг в останні роки. Позитивна динаміка розвитку внутрішнього туристичного ринку також дозволяє стверджувати про необхідність керівництвом туристичного оператора впроваджувати нові туристичні напрямки, розвивати сегмент внутрішнього туристичного ринку за рахунок відкриття нових напрямків і подорожей по історичним та курортним місцям України.

Висновки до розділу 2

Проведена діагностика системи управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel», м. Київ дає можливість сформулювати такі висновки:

1. Проведено оцінку управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel». Структура управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel і процес формування системи стратегічного розвитку впливають з наявної організаційно–інформаційної моделі стратегічного управління. Керівник компанії займає центральне місце в системі стратегічного розвитку. Він забезпечує загальне управління, а також відповідає за розробку та імплементацію сформованих стратегій у життя. Основними інструментами стратегічного контролю за процесами розвитку на ТОВ «Coral Travel» здійснюються за допомогою засобів аналітики, яка базується на даних системи управлінського обліку.

2. Визначено, що особливості туристичного обслуговування на

ТОВ «Coral Travel». Попри те, що зовнішні подорожі в останні роки стали для населення більш доступними, порівняно з кризовими 2014–2015 рр., все ж таки сегмент внутрішнього туризму не втрачає своєї популярності та демонструє стабільну динаміку до зростання. Це дає можливість туристичному оператору ТОВ «Coral Travel» працювати у напрямку удосконалення портфелю туристичних продуктів за рахунок внутрішнього сегменту ринку – організація історичних екскурсій, організація відпочинку в Карпатах, організація зеленого туризму тощо.

3. Оцінка чинників впливу на управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel» дає змогу зробити висновки про наявність позитивних тенденцій у впливі макросередовища на темпи розвитку ринку туристичних послуг в останні роки. Позитивна динаміка розвитку внутрішнього туристичного ринку також дозволяє стверджувати про необхідність керівництвом туристичного оператора впроваджувати нові туристичні напрямки, розвивати сегмент внутрішнього туристичного ринку за рахунок відкриття нових напрямків і подорожей по історичним та курортним місцям України.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА ТОВ «CORAL TRAVEL», М. КИЇВ

3.1. Розроблення стратегії розвитку туристичного оператора ТОВ «CORAL TRAVEL»

На основі проведеного дослідження, можна стверджувати, що формування конкурентної стратегії підприємства «Coral Travel» на теперішній час базується переважно на ціновому позиціюванні і не враховує аспекти подальшого розвитку маркетингу та покращення сервісного обслуговування туристів.

Це вимагає прийняття кардинальних змін в системі управління стратегічним розвитком турфірми.

Важливий акцент у цьому необхідно зробити на розвитку системи CRM.

Розробка та впровадження CRM-системи на ТОВ «Coral Travel» передбачає:

- реструктуризацію бізнес-процесів на основі CRM-принципів;
- вдосконалення розрахункових операцій з клієнтами з використанням механізму безвідсоткової відстрочки платежів;
- розвиток системи бронювання Multi BSP, що дозволить значно знизити вартість туристичних путівок за умови встановлення співпраці з авіакомпанією, які надають послуги бюджетних перельотів (Low-Cost);
- оновлення програмного забезпечення та розвиток систем он-лайн бронювання турів;
- розвиток напрямку обслуговування VIP-клієнтів.

Проведений аналіз структури бізнесу туристичної фірми, особливостей організації її господарської діяльності та організаційної підсистеми управління дає можливість узагальнити ряд напрямків удосконалення стратегії «Coral Travel», що наведені на рис. 3.1.

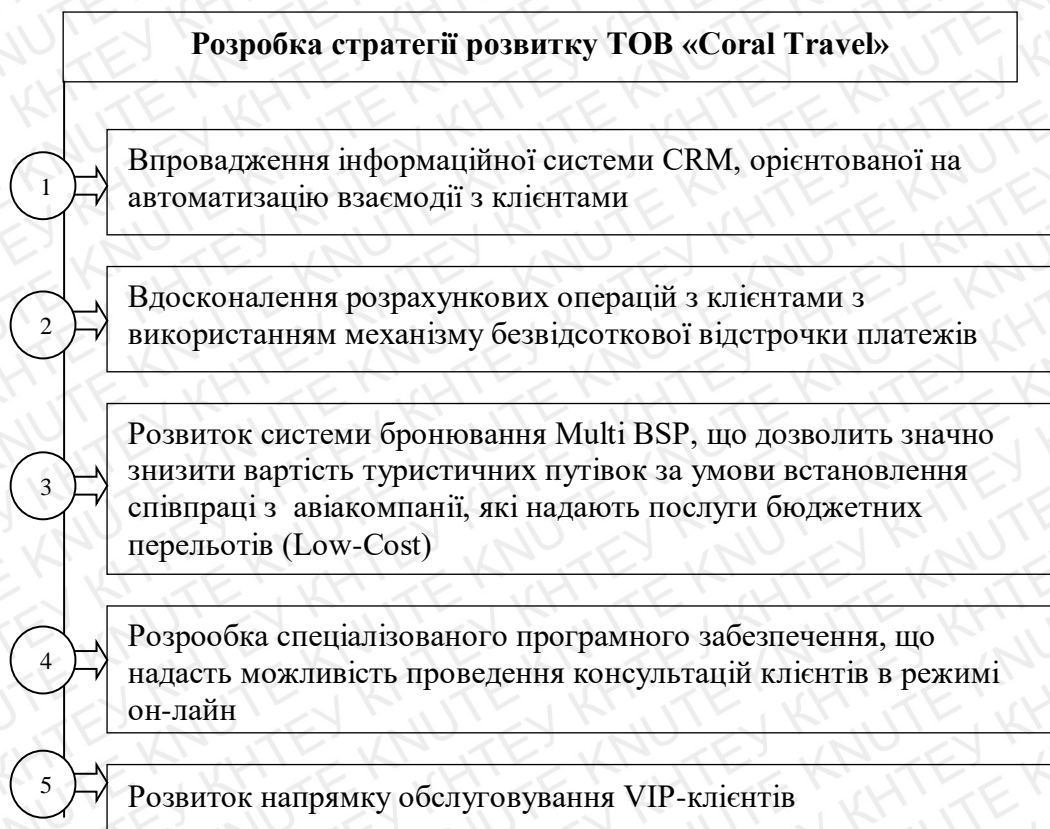


Рис. 3.1. Напрямки удосконалення стратегії розвитку туристичного оператора ТОВ «Coral Travel» на 2020 р.

Джерело: розроблено автором.

Розглянемо наведені на рис. 3.1 напрямки більш детально.

1. Пропонується на туристичному підприємстві перевести всю роботу з клієнтами виключно в системі CRM (управління взаєминами з клієнтами (CRM, CRM-система, скорочення від англ. Customer Relationship Management) - прикладне програмне забезпечення для організацій, призначене для автоматизації стратегій взаємодії з замовниками (клієнтами), зокрема, для підвищення рівня продажів, оптимізації маркетингу і поліпшення обслуговування клієнтів шляхом збереження інформації про клієнтів та історії взаємин з ними, встановлення і поліпшення бізнес-процедур і подальшого аналізу результатів).

Розробка та впровадження CRM-системи на ТОВ «Coral Travel» передбачає:

- реструктуризація бізнес-процесів на основі CRM-принципів;

- вдосконалення розрахункових операцій з клієнтами з використанням механізму безвідсоткової відстрочки платежів;
- розвиток системи бронювання Multi BSP, що дозволить значно знизити вартість туристичних путівок за умови встановлення співпраці з авіакомпаніями, які надають послуги бюджетних перельотів (Low-Cost);
- оновлення програмного забезпечення та розвиток систем он-лайн бронювання турів;
- розвиток напрямку обслуговування VIP-клієнтів.

Основними етапами удосконалення оргструктури управління «Coral Travel» є:

- діагностика проблеми удосконалення оргструктури;
- визначення мети вирішення проблеми удосконалення оргструктури;
- розробка моделі оргструктури;
- вибір критеріїв ефективності оргструктури;
- визначення ефективності оргструктури;
- порівняння результатів розрахунку з критеріями;
- практична реалізація моделі оргструктури.

Найбільш вигідною альтернативою впровадження CRM-системи на туристичному підприємстві є використання програмної оболонки 1С: Підприємство 8.2. Це зумовлено тим, що ТОВ «Coral Travel» вже використовує програму 1С для ведення бухгалтерського обліку, розрахунків з клієнтами. Водночас відомо, що дана програма має можливість встановлення спеціального CRM-модуля, на базі якого буде здійснюватися програмування інтерфейсу CRM-системи. Орієнтовна вартість CRM-модуля, як показують опитування фірм-постачальників ПО, коливається в межах 2-3 тис.грн. Вартість робіт по розробці інтерфейсу CRM-системи та проведення початкових тренінгів з навчання персоналу по роботі з системою становить приблизно 5-7 тис.грн.

Для поліпшення та систематизації навчання персоналу в системі CRM буде створено особистий кабінет у кожного менеджера, де він зможе знайти навчальні матеріали за всіма напрямками і в кінці кожного курсу проходитиме тест, що

оцінюватиме рівень його знань.

Впровадження CRM-системи дасть можливість збільшити оперативність процесу обслуговування клієнтів. Зросте чисельність фізичних осіб в базі турфірми, які можуть стати потенційними споживачами послуг. Будуть фіксуватися їх здійснюватися розлика гарячих пропозицій. Наведені заходи дадуть можливість додатково збільшити чисельність замовлень мінімум на 5% (виходячи з вивчення спеціальної літератури в галузі туризму).

2. Досить важливим напрямком покращення стратегії розвитку є розширення чисельності клієнтів за рахунок впровадження нової умови оплати. Пропонується зробити можливою оплату турів в розстрочку під 0%. Оплата частинами може розподіляється на 2 або 3 платежі. Тобто, якщо клієнт захоче придбати туристичний пакет вартістю в 30 тис.грн, то замість того, щоб сплатити 30 тис.грн наперед, він може сплатити 10 тис.грн на момент оформлення путівки, ще 10 тис.грн він сплатить через 30 дн. з моменту продажу туру, у решту – 10 тис.грн – через 60 дн. Така схема роботи з клієнтами є дуже привабливою і її використання дасть можливість збільшити потік клієнтів на 5-10%. Також можна приблизно визначити вартість цих заходів. Оскільки підприємство працює виключно на умовах самофінансування, а операційна рентабельність становила у 2018 році 39,1% річних, то можна припустити, що вартість у відсотках відстрочки платежу складе:

$$B_v = P_{ov}\% \times (n-1) / 12n + 2 \times P_{ov}\% \times (n-2) / 12n, \quad (3.1)$$

де P_{ov} – рентабельність операційних витрат, n – число частин платежу, на які розбивається вартість турпакету,

$$B_v = 39,1\% \times (3-1) / (12 \times 3) + 2 \times 39,1\% \times (3-2) / (12 \times 3) = 4,3\% \text{ (від річного обсягу операційних витрат)}$$

3. Подальший розвиток системи бронювання передбачає такі елементи:

- Бронювання авіаквитків, готелів, трансферів та ін послуг через онлайн бронювання, яке буде доступне на сторінці сайту. Оплату буде можливою за

допомогою банківської карти;

- Розвиток системи бронювання Multi BSP, що дозволить значно знизити вартість туристичних путівок за умови встановлення співпраці з авіакомпаніями, які надають послуги бюджетних перельотів (Low-Cost).

Для впровадження нової системи бронювання генеральним директором підприємства буде підписано ряд договорів, завдяки яким стане доступним система бронювання не тільки BSP (Billing and Settlement Plan - дослівно: «Планування виставлення рахунків і врегулювання взаєморозрахунків» - система взаєморозрахунків з продажу авіап перевезень міжнародної організації цивільної авіації IATA.), а й Multi BSP, що дасть можливість бронювати авіаквитки за цінами, які раніше не були доступні в Україні (тільки в Європі). Відкриється можливість бронювати більше 200 бюджетних авіакомпаній (їх також називають авіакомпаніями- дискаунтери або авіакомпаніями Low-cost).

Підприємство, працюючи в даному напрямку, може зменшити рівень собівартості турів на 2-3% за рахунок розширення можливостей використання рейсів Low-cost. Витратами в цьому напрямку будуть представницькі заходи та оформлення відряджень до Німеччини керівництва компанії, що приблизно складатимуть 35-40 тис.грн щорічно.

4. Розробка спеціалізованого програмного забезпечення, що надасть можливість проведення консультацій клієнтів в режимі он-лайн. Для цього пропонується на сайті турфірми створити онлайн вікно оператора (чат) KoloBizCom (Коло Бізнес Комунікацій). Дане вікно-чат є буде спеціалізованим програмним забезпеченням, призначеним для консультування відвідувачів сайту в режимі реального часу.

Даний інструмент дозволить значно спростити процедуру спілкування з клієнтами і виступає доповненням до системи CRM. Орієнтовні витрати на впровадження даної системи складуть 100-120 тис.грн, що враховує послуги програмістів по формуванню відповідного програмного забезпечення, налаштування та тестування системи.

Результативність даного заходу виміряти досить складно, однак, можна

вважати, що за рахунок його реалізації буде посидений ефект роботи CRM-системи, що робить більше реалістичним зростання обсягу продажів.

5. Розвиток напрямку обслуговування VIP-клієнтів. Для VIP-клієнтів або людей, які люблять вищий рівень комфорту пропонується впровадити послуги VIP-сервісу. Це передбачає трансфер до аеропорту і проходження реєстрації на рейс через окремий коридор (без черг і зайвих затримок). Ці заходи призведуть з одного боку до удорожчання туристичного пакету, але додаткові витрати будуть включені у вартість туру. Тому підприємство «Coral Travel», працюючи в цьому напрямку, не понесе додаткових фінансових витрат, проте VIP-клієнт отримають можливість за додаткову плату значно поліпшити умови подорожей. Орієнтовно, обсяг виручки від продажу турів має збільшитися мінімум на 1-2% за рахунок зростання попиту на послуги турфірми зі сторони заможних клієнтів.

Вдосконалення організації структури управління туристичною діяльністю туристичної фірми передбачає визначення напрямків, які дозволять оптимізувати існуючий штат працівників та перерозподілити їх функціонал таким чином, щоб збільшити ефективність бізнес-процесів.

Сформулюємо основні заходи, що будуть впроваджуватися в межах стратегічного плану розвитку підприємства у плановому періоді. З цією метою скористаємося пропозиціями, які було обгрунтовано у попередньому питанні.

Стратегічний план заходів з розвитку підприємства у 2020 році наведено у Додатку Е.

Реалізація заходів стратегічного розвитку передбачає також розробку графіку фінансування інвестицій, що передбачені для впровадження наведених заходів (табл. 3.1).

Таким чином, на основі проведеної оцінки умов розробки та впровадження заходів в межах плану стратегічного розвитку було обрано наступні напрямки: диверсифікація структури туристичних послуг та зростання рівня привабливості самого підприємства для клієнтів.

Для ефективної реалізації плану стратегічного розвитку її виконавцям необхідно зібрати, систематизувати та проаналізувати таку інформацію:

Обсяги фінансування заходів з впровадження стратегії розвитку

ТОВ «Coral Travel» у 2020 році

Заходи	2020 рік по кварталах, тис.грн				Разом фінансування, тис.грн
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
<i>Впровадження інформаційної системи CRM, орієнтованої на автоматизацію взаємодії з клієнтами</i>	20	50	50	-	120
- вибір системи та розробників (ІТ-компанії)	-	-	-	-	0
- збір вимог та налаштування системи	20	50	-	-	70
- навчання персоналу та початок роботи	-	-	50	-	50
<i>Вдосконалення розрахункових операцій з клієнтами з використанням механізму безвідсоткової відстрочки платежів</i>	-	-	-	-	-
- розробка концепції механізму	-	-	-	-	-
- внесення змін у облікову та комерційну політику туроператора	-	-	-	-	-
<i>Розробка спеціалізованого програмного забезпечення, що надасть можливість проведення консультацій клієнтів в режимі он-лайн</i>	30	150	50	-	230
- вивчення туристичного ринку та виявлення основних перспектив розвитку підприємства	30	-	-	-	30
- прийняття рішення та контракування з новими рецептивними туроператрами	-	75	-	-	75
- впровадження системи моніторингу за результатами розвитку	-	75	50	-	125
<i>Розвиток системи бронювання Multi BSP</i>	20	10	10	-	40
- формування експертної групи	7	-	-	-	7
- проведення комерційного консалтингу та вибір потенційних напрямків туристичних послуг	13	-	-	-	13
- укладення договорів з транспортними компаніями та готелями	-	10	10	10	30
<i>Розвиток напрямку обслуговування VIP-клієнтів</i>	-	-	-	-	-
- визначення переліку послуг	-	-	-	-	-
- включення послуг до туристичного портфелю	-	-	-	-	-
РАЗОМ	70	210	110	10	390

Джерело: розроблено автором

- інформація щодо потреби у навчанні персоналу, рівня професійної підготовки кадрів, необхідних напрямів підготовки кадрів;
- дані попередньої атестації персоналу;
- програми навчання та інформація щодо ефективності затрат на реалізацію навчальних програм;
- дані щодо процедур залучення і підбору кадрів;
- аналіз трудових операцій;
- інформація щодо кадрового резерву;
- наявність джерел фінансування тощо.

Для підвищення адаптивності діяльності туроператора ТОВ «Coral Travel» рекомендується застосувати більш високопродуктивні форми управління, до яких належить матричний принцип організації бізнес-процесів. Це дозволить адаптувати систему управління до зовнішнього середовища, яке постійно ускладнюється.

Таким чином, було визначено основні напрямки покращення стратегії розвитку підприємства «Coral Travel» на зовнішньому ринку туристичних послуг. Для подальшого розвитку турфірми обрано споживчо-орієнтовану стратегію розвитку, яка в найбільшій мірі враховує конкурентні стратегічні позиції турфірми «Coral Travel». Основними напрямками покращення стратегії розвитку підприємства «Coral Travel» є такі: впровадження інформаційної системи CRM, орієнтованої на автоматизацію взаємодії з клієнтами; розробка спеціалізованого програмного забезпечення, що надасть можливість проведення консультацій клієнтів в режимі он-лайн; вдосконалення розрахункових операцій з клієнтами з використанням механізму безвідсоткової відстрочки платежів; розвиток системи бронювання Multi BSP, що дозволить значно знизити вартість туристичних путівок за умови встановлення співпраці з авіакомпаніями, які надають послуги бюджетних перельотів (Low-Cost); розвиток напрямку обслуговування VIP-клієнтів.

3.2. Обґрунтування ефективності розробленої стратегії

Обґрунтувавши окремі напрямки покращення стратегії розвитку підприємства, доцільно узагальнити можливі витрати та очікувані результати, які будуть отримані в результаті наведених заходів (табл. 3.2). Дані табл. 3.5 будуть використані для розрахунку економічного ефекту від впровадження заходів.

Таблиця 3.2

Очікувані прогностні витрати та результати від впровадження заходів з покращення стратегії розвитку ТОВ «Coral Travel» на 2020 рік

Заходи	Очікувані витрати	Очікувані результати
Впровадження інформаційної системи CRM, орієнтованої на автоматизацію взаємодії з клієнтами	120 тис.грн – установка і запуск, 30 тис.грн – щорічне обслуговування та поновлення	Збільшення продажу турів на 2%
Розробка спеціалізованого програмного забезпечення, що надасть можливість проведення консультацій клієнтів в режимі он-лайн	230 тис.грн – розробка, 30 тис.грн – щорічне обслуговування	
Вдосконалення розрахункових операцій з клієнтами з використанням механізму безвідсоткової відстрочки платежів	4,9% від обсягу операційних витрат в рік	Збільшення продажу турів на 3%
Розвиток системи бронювання Multi BSP, що дозволить значно знизити вартість туристичних путівок за умови встановлення співпраці з авіакомпаніями, які надають послуги бюджетних перельотів (Low-Cost)	40 тис.грн щорічно	Зниження собівартості турів на 3%
Розвиток напрямку обслуговування VIP-клієнтів	Немає додаткових фінансових витрат	Обсяг продажу турів зростає на 2%.

Джерело: розроблено автором

Розраховуючи економічний ефект від реалізації запропонованих напрямків, нам необхідно скористатися наступним алгоритмом:

- визначити прогностні показники операційного прибутку турфірми до оподаткування виходячи з наявних тенденцій розвитку без врахування заходів. Це будемо здійснювати спираючись на статистичні темпи росту показників та їх екстраполювання на 2019-2022 роки;

- визначити прогностні показники операційного прибутку турфірми до

оподаткування враховуючи наведені заходи;

– знайдемо різницю між препсективними та ретроспективними показниками.

Спочатку спрогнозуємо обсяги чистого доходу, як ключового базисного показника для розрахунку решти фінансових параметрів. Для прогнозування скористаємося економіко-статистичним та факторно-аналітичним методом. Результати розрахунків наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз чистого доходу ТОВ «Coral Travel» на 2020 рік (економіко-статистичним та факторно-аналітичним методом)

Показники	Умовні позначення	Фактичний період			Прогноз 2020
		2017	2018	2019* (очіку- ване)	
Чистий дохід, тис.грн	ВР	93360	96179	102451	-
Чисельність працівників, осіб	Ч	29	31	32	33
Середньорічний темп зростання виручки, пунктів	$T_{вр} = (ВР_{2019}/ВР_{2018})(1/4)$	1,05	-	-	-
Середньорічний темп зростання чисельності працівників, пунктів	$T_{ч} = (Ч_{2019}/Ч_{2018})(1/2)$	1,05	-	-	-
Коефіцієнт еластичності зміни виручки до зміни чисельності персоналу	$К_e = T_{вр} / T_{ч}$	1,00	-	-	-
Прогнозний темп росту чисельності персоналу	$T_{чпр}$	1,03	-	-	-
Прогноз чистого доходу:	-	-	-	-	-
- економіко-статистичним методом	$ЧД_{пр1} = ЧД_{2019} * T_{вр}$	-	-	-	107323
- факторно-аналітичним методом	$ЧД_{пр1} = ЧД_{2019} * T_{чпр} * K_e$	-	-	-	105361
Зважений прогноз	$ЧД_{2020} = ЧД_{пр1} * 0,5 + ЧД_{пр2} * 0,5$	-	-	-	106342

Джерело: розроблено автором

Таким чином, відповідно до результатів планування економіко-статистичним та факторно-аналітичним методами встановлено, що у 2020 році прогнозується зростання обсягу діяльності підприємства до 106342 тис.грн.

Для прогнозування показників Звіту про фінансові результати доцільно скористатися методом визначення середньорічних темпів приросту показників, а також розрахунку їх середнього рівня у доходах.

Вихідні дані для прогнозування наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Вихідні дані для прогнозування Звіту про фінансові результати
ТОВ «Coral Travel» на 2020 рік**

Показники	Умовні позначення	Фактичний період		
		2017	2018	2019* (очікуване)
Інші операційні доходи, тис.грн	ІОД	1951	2124	2154
Рівень інших операційних доходів до виручки, пунктів	$R_{\text{вв}} = \sum \text{ІОД} / \sum \text{ВР}$ за 2017-2019 роки	0,021333	-	-
Інші операційні витрати, тис.грн	ІОВ	1732	1759	1804
Рівень інших операційних витрат до виручки, пунктів	$R_{\text{іов}} = \sum \text{ІОВ} / \sum \text{ВР}$ за 2017-2019 роки	0,018	-	-
Собівартість, тис.грн	СВ	70751	74501	78955
Адміністративні витрати, тис.грн	АВ	3974	4230	4315
Витрати на збут, тис.грн	ЗВ	3334	1630	1847
Середній рівень собівартості у виручці за період 2017-2019 рр.	$R_{\text{вв}} = \sum \text{СВ} / \sum \text{ВР}$ за 2017-2019 роки	0,768	-	-
Середній рівень адміністративних витрат у виручці за період 2017-2019 рр.	$R_{\text{вв}} = \sum \text{АВ} / \sum \text{ВР}$ за 2017-2019 роки	0,043	-	-
Середній рівень адміністративних витрат у виручці за період 2017-2019 рр.	$R_{\text{вв}} = \sum \text{ЗВ} / \sum \text{ВР}$ за 2017-2019 роки	0,023	-	-

Джерело: розроблено автором

Таким чином, було визначено середні рівні витрат у доходах, які варто екстраполювати на 2020 рік. Надалі здійснимо прогнозування Звіту про фінансові результати на 2020 рік виходячи з даних табл. 3.3 та 3.4 та фінансової звітності. Результати розрахунків наведено в табл. 3.5.

Ретроспективний прогноз фінансових результатів ТОВ «Coral Travel» на 2020 рік (ретроспективний), тис.грн.

Стаття	Формула	Очікуване значення 2019	Дані для прогнозування		Прогноз 2020
			Темп росту	Рівень у доходах	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	102451	з табл. 3.3	-	106342
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	78955	з табл. 3.4	0,768	81656
Валовий: прибуток	ВП = ЧД - СВ	23496	-	-	24686
Інші операційні доходи	ІОД	2154	з табл. 3.4	0,021333	2269
Адміністративні витрати	АВ	4315	з табл. 3.4	0,043	4559
Витрати на збут	ЗВ	1847	з табл. 3.4	0,023	2481
Інші операційні витрати	ІОВ	1804	з табл. 3.4	0,018	1928
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	ФРОП = ВП + ІОД - АВ - ЗВ - ІОВ	17684	-	-	17987
Фінансовий результат до оподаткування	Фрдоп = ФРОП + Дк + Іфд + Ід - ФВ - Вучк - ІВ	17684	-	-	17986,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	Пп	3183	18% від прибутку		3237,6
Чистий фінансовий результат: прибуток	ЧП = Фрдоп - Пп	14501	-	-	14749

Джерело: розроблено автором

Прогнозні результати, які було отримано у табл. 3.5, відображають лише ретроспективні зміни і не враховують можливості впровадження заходів, спрямованих на створення системи бюджетування операційної діяльності.

Надалі спрогнозуємо Звіт про фінансові результати на 2020 рік з урахуванням впровадження нової стратегії розвитку. Перспективний прогноз у

урахуванням наведених заходів враховує, що обсяги доходів підприємства внаслідок їх реалізації мають зрости мінімум на 10%, не враховуючи наявний ретроспективний темп їх зміни. також наведені заходи дадуть можливість скоротити поточні витрати на 5%. Зростання доходів буде забезпечене рядом заходів, які планується впровадити в рамках оновленої стратегії розвитку.

Таким чином, перспективний прогноз фінансових результатів ТОВ «Coral Travel» на 2020 рік наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Перспективний прогноз фінансових результатів ТОВ «Coral Travel»
на 2020 рік, тис.грн.**

Стаття	Формула	Очікуване значення	Дані для прогнозування		Прогноз 2018
			Темп росту	Рівень у доходах	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	102451	з табл. 3.3 * 1,10		116977
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	78955	-	0,768	85330
Валовий: прибуток	ВП = ЧД - СВ	23496	-	-	31646,2
Інші операційні доходи	ІОД	2154	з табл. 3.4	0,021333	2495,5
Адміністративні витрати	АВ	4315	0,95	0,042875	4764,6
Витрати на збут	ЗВ	1847	0,95	0,023326	2592,2
Інші операційні витрати	ІОВ	1804	з табл. 3.4	0,018134	2121,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	ФРОП = ВП + ІОД - АВ - ЗВ - ІОВ	17684	-	-	24663,6
Витрати на впровадження системи контролінгу	Вк	-	з табл. 3.5		390
Фінансовий результат до оподаткування	Фрдоп = ФРОП + Дк + Іфд + Ід - ФВ - Вучк - ІВ - Вк	17684	-	24274	24280
Витрати (дохід) з податку на прибуток	Пп	3183	18% від прибутку		4369
Чистий фінансовий результат: прибуток	ЧП = Фрдоп - Пп	14501	-	-	19904

Джерело: розроблено автором

Отже, за результатами розрахунків перспективне прогнозне значення

чистого прибутку у 2020 році складе 19904 тис.грн. Для визначення економічного ефекту від заходів з впровадження системи бюджетування необхідно знайти різницю між перспективним та ретроспективними результатами прогнозування:

$$E = 19904 \text{ (табл. 3.6)} - 14749 \text{ (табл. 3.5)} = 5155$$

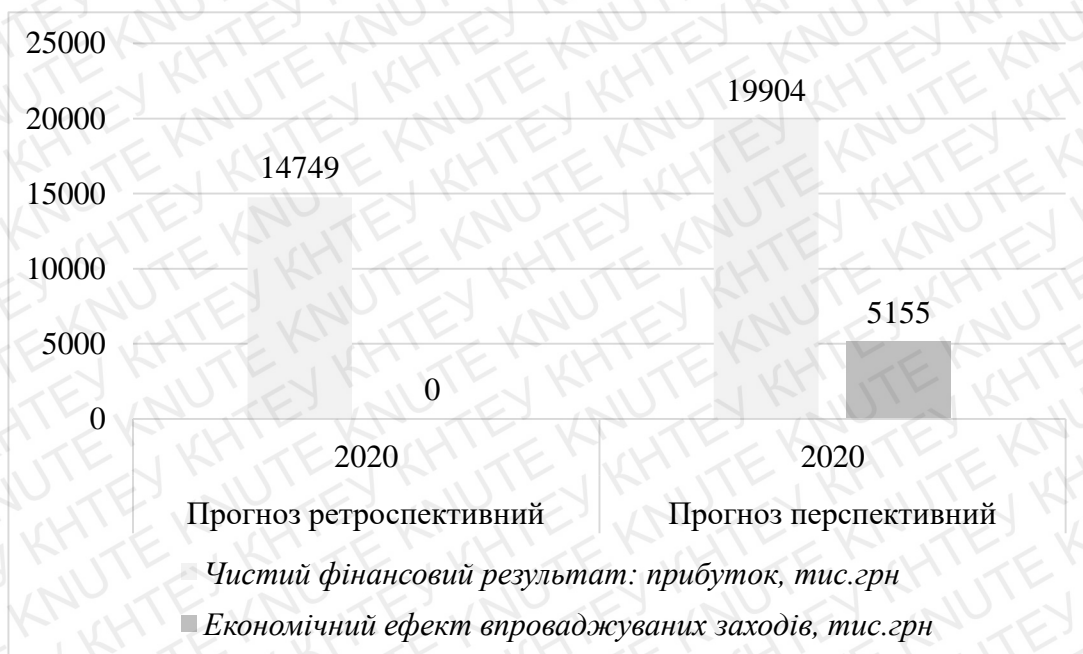


Рис. 3.2. Економічний ефект від впровадження стратегії розвитку

Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 3.2, 2020 році економічний ефект від впровадження системи бюджетування становитиме 5155 тис.грн.

Отже, перспективний прогноз у урахуванням наведених заходів враховує, що обсяги доходів підприємства внаслідок їх реалізації мають зрости мінімум на 10%, не враховуючи наявний ретроспективний темп їх зміни. також наведені заходи дадуть можливість скорочити поточні витрати на 5%. За результатами розрахунків перспективне прогнозне значення чистого прибутку у 2020 році складе 19904 тис.грн. У 2020 році економічний ефект від впровадження системи бюджетування становитиме 5155 тис.грн.

Висновки до розділу 3

Результати проведеного дослідження щодо формування стратегії розвитку туристичного оператора ТОВ «Coral Travel», м. Київ дали змогу сформулювати такі висновки:

1. За результатами дослідження обгрунтовано напрямки покращення стратегії розвитку підприємства «Coral Travel» на зовнішньому ринку туристичних послуг. Для подальшого розвитку турфірми обрано споживчо-орієнтовану стратегію розвитку, яка в найбільшій мірі враховує конкурентні стратегічні позиції турфірми «Coral Travel». Основними напрямками покращення стратегії розвитку підприємства «Coral Travel» є такі: впровадження інформаційної системи CRM, орієнтованої на автоматизацію взаємодії з клієнтами; розробка спеціалізованого програмного забезпечення, що надасть можливість проведення консультацій клієнтів в режимі он-лайн; вдосконалення розрахункових операцій з клієнтами з використанням механізму безвідсоткової відстрочки платежів; розвиток системи бронювання Multi BSP, що дозволить значно знизити вартість туристичних путівок за умови встановлення співпраці з авіакомпанією, які надають послуги бюджетних перельотів (Low-Cost); розвиток напрямку обслуговування VIP-клієнтів.

2. Перспективний прогноз у врахуванням наведених заходів враховує, що обсяги доходів підприємства внаслідок їх реалізації мають зрости мінімум на 10%, не враховуючи наявний ретроспективний темп їх зміни. також наведені заходи дадуть можливість скоротити поточні витрати на 5%. За результатами розрахунків перспективне прогнозне значення чистого прибутку у 2020 році складе 19904 тис.грн. У 2020 році економічний ефект від впровадження системи бюджетування становитиме 5155 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ:

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Забезпечення розвитку туристичних підприємств тісно пов'язане з елементами господарської системи, яка включає механізми фінансового, маркетингового та операційного управління у сфері туризму. Процес розвитку туристичного підприємства є узагальненою формою стратегічного розвитку, який включає стратегічне, маркетингове, фінансово-економічне, кадрове та операційне управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання. Формування системи управління діяльністю туристичного підприємства передбачає створення відповідних ресурсних та організаційних передумов в плані внутрішнього та зовнішнього розвитку. З огляду на це можна виокремити певні особливості розвитку туристичного підприємства по відношенню до внутрішнього і зовнішнього середовища.

2. Стратегію розвитку підприємства більшість авторів визначають як довгостроковий план заходів підприємства у сфері управління туристичною діяльністю. З метою розробки стратегії розвитку туристичної діяльності необхідно передбачити наступні кроки: визначити цільовий ринок, розробити схему та ознаки позиціонування, дослідити та удосконалити пропозицію послуг, детально проаналізувати цінову політику та маркетингові комунікації, визначити конкурентні переваги, запропонувати механізм впровадження стратегії та методи вимірювання.

3. На основі проведених розрахунків можемо стверджувати, що діяльність туристичного оператора була прибутковою, окрім 2015 року, в якому підприємство отримало фінансовий збиток в сумі 62 тис. грн. Обсяги реалізації туристичних послуг підприємства за 2015–2018 рр. збільшилися на 34364 тис. грн. або на 56 %, а за 2017–2018 рр. – зросли на 2819 тис. грн. (3 %). У той же час обсяги повної собівартості наданих туристичних послуг за 2015–2018 рр. зросли на 18077 тис. грн. (+32 %), а за 2017–2018 рр. – зросли на 3750 тис. грн. (+5 %). У складі наданих туристичних послуг найбільш популярними були такі

туристичні напрямки як Туреччина – 28 %, Єгипет – 21 %, Греція – 16 %, Болгарія – 6 %, Хорватія – 5 %, Чорногорія – 7 %, Італія – 4 %, тощо. У 2015–2016 рр. відбулося зростання рентабельності наданих туристичних послуг на 12,4 %. У 2016–2017 рр. приріст даного показника скоротився до 1,3 %, у 2017–2018 рр. – до 0,2 %. Це свідчить про те, що динаміка прибутку почала зрівнюватися з динамікою доходів. Підприємство поступово наближалось до точки граничної прибутковості (максимальна точка обсягів діяльності, при якій ефект масштабу перестає проявлятися).

4. Проведено оцінку управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel». Структура управління розвитком туристичного оператора ТОВ «Coral Travel» і процес формування системи стратегічного розвитку впливають на наявну організаційно-інформаційну модель стратегічного управління. Керівник компанії займає центральне місце в системі стратегічного розвитку. Він забезпечує загальне управління, а також відповідає за розробку та імплементацію сформованих стратегій у життя. Основними інструментами стратегічного контролю за процесами розвитку на ТОВ «Coral Travel» здійснюються за допомогою засобів аналітики, яка базується на даних системи управлінського обліку.

5. Позитивним трендом на ринку туристичних послуг є зростання чисельності обслугованих внутрішніх туристів. Попри те, що зовнішні подорожі в останні роки стали для населення більш доступними, порівняно з кризовими 2014–2015 рр., все ж таки сегмент внутрішнього туризму не втрачає своєї популярності та демонструє стабільну динаміку до зростання. Це дає можливість туристичному оператору ТОВ «Coral Travel» працювати у напрямку удосконалення портфелю туристичних продуктів за рахунок внутрішнього сегменту ринку – організація історичних екскурсій, організація відпочинку в Карпатах, організація зеленого туризму тощо.

6. Було визначено основні напрямки покращення стратегії розвитку підприємства «Coral Travel» на зовнішньому ринку туристичних послуг. Для подальшого розвитку турфірми обрано споживчо-орієнтовану стратегію розвитку,

яка в найбільшій мірі враховує конкурентні стратегічні позиції турфирми «Coral Travel». Основними напрямками покращення стратегії розвитку підприємства «Coral Travel» є такі: впровадження інформаційної системи CRM, орієнтованої на автоматизацію взаємодії з клієнтами; розробка спеціалізованого програмного забезпечення, що надасть можливість проведення консультацій клієнтів в режимі он-лайн; вдосконалення розрахункових операцій з клієнтами з використанням механізму безвідсоткової відстрочки платежів; розвиток системи бронювання Multi BSP, що дозволить значно знизити вартість туристичних путівок за умови встановлення співпраці з авіакомпанією, які надають послуги бюджетних перельотів (Low-Cost); розвиток напрямку обслуговування VIP-клієнтів.

7. Перспективний прогноз у врахуванням наведених заходів враховує, що обсяги доходів підприємства внаслідок їх реалізації мають зрости мінімум на 10%, не враховуючи наявний ретроспективний темп їх зміни. також наведені заходи дадуть можливість скоротити поточні витрати на 5%. За результатами розрахунків перспективне прогнозне значення чистого прибутку у 2020 році складе 19904 тис.грн. У 2020 році економічний ефект від впровадження системи бюджетування становитиме 5155 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Агафонова Л.Г. Туризм, туристичний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. Київ : Знання України, 2010. 352 с.
2. Бабарицька В. К. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту : навчальний посібник. К. : Альтерпрес, 2004. 288 с.
3. Басюк Д. І. Експертно-статистична оцінка життєвого циклу туристичних винного туризму/ Ефективна економіка/ 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3930>
4. Безуглий В.В. Сучасні тенденції розвитку ділового туризму в країнах Європейського союзу. *Вісник Львівського університету. Серія: Міжнар. відносини*. 2012. № 29. С. 9-13.
5. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: Методологія та методика аналізу, термінологія, районування. Київ : Київ. ун-т, 2001. 395 с.
6. Белошапка В.А. Стратегическое управление: принципы и международная практика. Київ : Кондор, 2014. 315 с.
7. Ведмідь Н. Методологічні основи типізації суб'єктів санаторно-курортної діяльності. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 6. С. 71-77.
8. Ведмідь Н.І. Тривимірна структура системи туроперейтингу санаторно-курортними та оздоровчими підприємствами. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2029>.
9. Виноградська А.М. Технологія туроперейтингу в системі маркетингу. Київ : ЦУЛ, 2008. 284 с.
10. Гаврилюк А.М. Державний маркетинг створення та промоції туристичного бренду України. Державне управління. 2013. № 2. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=672>.
11. Головова Л. С. Еволюція поведінки індивідуальних споживачів на ринку туристичних послуг у контексті поведінкової економіки. *Збірник наукових*

праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. 2017. № 14. С. 7-22.

12. Головчан Т. І. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності туристичних дестинацій та управління ними. *Збірник наукових праць «Торгівля і ринок України»*. 2014. № 7. С. 157-161.

13. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку туристичного бізнесу. URL: <http://joomla.spkneu.org/>

14. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: www.ukrstat.gov.ua.

15. Дехтяр Н.А. Тенденції розвитку світового ринку ділового туризму. *Проблеми економіки*. 2014. № 1 С. 43-51.

16. Жученко В.Г. Особливості організації ділового туризму в Україні та сучасний стан його розвитку. *Економіка, фінанси, право*. 2012. № 12. С. 13-15.

17. Захаренко Г. Н. Туристський потенціал регіональної дестинації та ефективність його використання в індустрії туризму (на прикладі Пермського краю): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец.08.00.05 «Економіка та управління народним господарством (рекреація та туризм)». Харків, 2011. 22 с.

18. Заячківська Г.А. Ринок міжнародних туристичних послуг: конструювання категорії та класифікація. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. С. 153-155.

19. Зима О. Г. Інсентив-туризм як приклад успішного менеджменту організацій. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1 (2). С. 275–282.

20. Иванова А.В. Концептуальный подход к обеспечению качества обслуживания в сфере туризма. URL: <http://tourlib.net>.

21. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2013. 352 с.

22. Коваль О.А. Системний аналіз ділових послуг в Україні та аргументація створення бізнес-готелів в столиці. URL:

<http://www.sworld.com.ua/konform2/31.pdf>.

23. Козубова Н. В. Теоретичні основи та методичне забезпечення діагностики туристичного потенціалу регіонів України. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2014. Вип. 120 (1). С. 253-263.

24. Конон Н. Є. Міжнародний бізнес-туризм: інтерпретація дефініції та перспективи розвитку у XXI ст. *Вісник ДНУ. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2012. № 4. С. 181-186.

25. Конон Н.Є. Тренди розвитку міжнародного туризму. *Суспільство та економіка*. 2013. № 5. С. 71-75.

26. Конференц-сервіс в Україні. Офіційний сайт. URL: <http://conference-servi-se.com.ua/>

27. Корпан О.С. Особливості сегментації ринку туристичних послуг як складової маркетингових досліджень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 3. С. 100-105.

28. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування сервісної системи підприємств туристичного бізнесу. *Вісник КНТЕУ*. 2009. № 4. С. 59-66.

29. Кривега Л. Д. Мировой туризм: тенденции развития. *Гілея*. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/>

30. Кулініч Т.В. Вплив ділового туризму на ефективне управління організацією. *Економіка і суспільство*. 2016. №5. С. 62-67.

31. Кучинська І.В. Туризм в умовах глобальної екологічної кризи: сучасні виклики і перспективи розвитку: Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія розвитку туризму у 21 ст. у контексті вирішення глобальних проблем сучасності». Львів : ЛІЕТ, 2014. С. 291-301.

32. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для туристичних підприємств. *Науково-технічний збірник*. 2016. № 102. С. 499-503.

33. Любіцева О. О. Перспективи розвитку туризму в Україні. *Географія та туризм*. 2015. №3. С. 65-69.

34. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопрострові аспекти) :

навч. посіб. Київ : Альтерпрес. 2003. 436 с.

35. Мазаракі А.А., Ведмідь Н.І. Сервісна концепція управління підприємствами санаторно-курортної сфери. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 1. С. 188-195.

36. Максимюк М.Н. Оцінка стану та перспективи розвитку ділового туризму в Україні. *Культура народів Причорномор'я*. 2017. № 234. С. 67-70.

37. Малік Л. В. Формування бренд-іміджу дестинації в реаліях сучасної України на засадах упровадження КСВ. Тернопіль : Видавничо- поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”. 2015. Том 21. № 1. С. 306-310.

38. Мальська М.П. Основи туристичного бізнесу : навч. посіб. Київ : Кондор, 2010. 328 с.

39. Микитин Т. М. Використання маркетингу туристичних дестинацій для просування об'єктів природно-заповідного фонду Рівненщини. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2014. Вип. 11. С. 159-166.

40. Михайліченко Г.І. Світосистемні закономірності консолідації туристичного бізнесу в умовах інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2012. № 4. С. 105-122

41. Музиченко-Козловська О.В. Методика оцінювання туристичного брендингу дестинацій. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2016. № 5. С. 120-128.

42. Музичка Є. О. Стан і тенденції розвитку ділового туризму в Україні. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 54-59.

43. Офіційний сайт Асоціації ділового туризму України. URL: <http://www.mice.com.ua>.

44. Офіційний сайт Державного комітету статистики. URL: www.ukrstat.gov.ua.

45. Офіційний сайт Світової асоціації ділового туризму (Global Business Travel Association). URL: <http://www.gbta.org/Pages/default.aspx>.

46. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму :

монографія. Київ : Логос, 2012. 568 с.

47. Про туризм : Закон України № 325/95-ВР від 15.09.95. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>

48. Тарасюк Г. М. Розвиток вітчизняного туризму в контексті світових туристичних тенденцій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. № 7. С. 127-131.

49. Титова Н. В. Діловий туризм в Україні: основні проблеми розвитку та шляхи їх вирішення. *Економіка і менеджмент культури*. 2013. № 1. С. 56-61.

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

51. Топольник В.Г. Моделювання процесів туристичного бізнесу на прикладі турфірми «Централь» м. Донецька. *Вісник ДонНУЕТ*. 2014. № 1(61). С. 144-162.

52. Уліганець С.І. Перспективи розвитку ділового туризму. *Географія та туризм : наук. збірник*. К.: Альтерпрес. 2014. №6. С. 117–122.

53. Фрей Л.В. Стан і проблеми розвитку ділового туризму: зарубіжний і вітчизняний досвід. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. № 15. С. 51-56.

54. Цибульський В.О. Дослідження сутності попиту та пропозиції на ринку туристичних послуг та факторів впливу на них. *Економіка. Управління. Інновації*. 2015. № 4. С. 58-65.

55. Черепанова А.В. Бізнес-готель як елемент інфраструктури ділового туризму. *Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу: матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції (м. Одеса, 12 квітня 2017 р.)*. Одеський національний економічний університет. Одеса : ОНЕУ, 2017. С. 162–166.

56. Шамара І. М. Теоретичні підходи до визначення поняття "туризм", його сутність та роль на сучасному етапі. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія*. 2016. № 5. С. 167-170.

57. ВТА Ukraine – Наведение фокуса на business travel и meeting industry.

URL: <http://btaukraine.com/2017/10/02/navedenie-fokusa-na-business-travel-i-meeting-industry/>

58. Hysyk R., Jackson R. Management of Trade and sell / with English. S. Inform. Ed. dom "Fyly" 2010. 368 p.

59. Mazaraki A. Semantic modeling of service management of sanatorium resort and health enterprise. *The economic analisis journal*. 2013. № 7-8. P. 154–157.

60. UNWTO (Всесвітня туристична організація). URL: <http://www2.unwto.org>.

61. WTTC (Всесвітня рада з подорожей та туризму). URL: <https://www.wttc.org/>

62. Дані ринку туристичних послуг України. URL: <http://www.cushmanwakefield.com/>