

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Стратегія міжнародної інтеграції національного
туроператора «Альянс», м. Київ»**

Студентки 2 курсу, 8 групи,
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 242 «Туризм»
спеціалізації «Міжнародний
туристичний бізнес»

(підпис)

Стрельнікової Софії
Андріївни

Науковий керівник
доктор економічних наук, доцент

(підпис)

Роскладка Наталія
Олександрівна

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук, професор

(підпис)

Ткаченко Тетяна
Іванівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ТУРОПЕРАТОРА ...	10
1.1. Інтеграційні процеси в туризмі: поняття, сутність, особливості.....	10
1.2. Типологія інтеграційних процесів у туризмі	19
1.3. Механізм формування стратегії міжнародної інтеграції національного туроператора.....	29
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ТУРОПЕРАТОРА «АЛЬЯНС», М. КИЇВ.....	44
2.1. Характеристика діяльності національного туроператора «Альянс»	44
2.2. Діагностика стану та рівня ефективності міжнародної інтеграції національного туроператора «Альянс».....	52
2.3. Оцінка впливу міжнародної інтеграції на конкурентний статус національного туроператора «Альянс».....	63
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ТУРОПЕРАТОРА «АЛЬЯНС», М. КИЇВ.....	72
3.1. Розроблення стратегічних напрямів міжнародної інтеграції національного туроператора «Альянс».....	72
3.2. Обґрунтування ефективності заходів з міжнародної інтеграції національного туроператора «Альянс».....	87
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	101
ДОДАТКИ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми. Пошук ефективних організаційних форм функціонування й вироблення стратегічних орієнтирів розвитку підприємств туристичної індустрії здійснюється упродовж майже сторіччя. У світовій практиці розвитку туристичного бізнесу склалися різні типи інтеграційних формувань, що мають власні характерні риси та різняться у залежності від цілей співробітництва, характеру господарських відносин між їхніми учасниками, ступеня самостійності підприємств, які в умовах ускладнення проведення господарської діяльності доводять необхідність і потребують розробки нових наукових підходів до їхнього становлення й перспективного розвитку на основі реалізації прагнення знайти баланс між перевагами централізації та децентралізації управління, інтеграції та диверсифікації діяльності, правами й відповідальністю інтегрованих суб'єктів господарювання.

Огляд останніх публікацій за темою дослідження. Теоретичні та практичні питання засади формування інтеграційних процесів у сфері туристичного бізнесу досліджували такі науковці як: Ячменьова В. М., Чувуріна К. В., Пуцентайло П. Р., Дроздов Г. Д., Босовська М. В., Іванова Л. О., Цьохла С. Ю., Гарбера О. Є. та ін. При цьому, в зазначених працях відсутній комплексний підхід до розгляду проблематики розвитку інтеграційних процесів у туризмі, не враховано специфічних імперативів діяльності підприємств туристичної галузі та мезо-, макро- і мікрочинників, які обумовлюють галузеву специфіку процесів інтеграції. Крім того, зважаючи на обсяги та глибину досліджень вказаних вчених, що свідчить про значні перспективи інтеграційних утворень, потребують подальшого розвитку комплексні теоретичні та методологічні питання, присвячені конструктивному науковому переосмисленні особливостей інтеграційної взаємодії економічних суб'єктів, процесів їх становлення та розвитку в галузі туризму, урахування специфіки управління інтегрованими утвореннями.

Мета роботи – розроблення теоретико-методичних та прикладних засад

формування стратегії міжнародної інтеграції національного туроператора.

Для реалізації поставленої мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- визначити поняття, сутність та особливості інтеграційних процесів в туризмі;
- охарактеризувати типологію інтеграційних процесів у туризмі;
- розглянути механізм формування стратегії міжнародної інтеграції національного туроператора;
- навести характеристику діяльності національного туроператора «Альянс»;
- здійснити діагностику стану та рівня ефективності міжнародної інтеграції національного туроператора «Альянс»;
- провести аналіз впливу міжнародної інтеграції на конкурентний статус національного туроператора «Альянс»;
- розробити стратегічні напрями міжнародної інтеграції національного туроператора «Альянс»;
- обґрунтувати ефективність заходів з міжнародної інтеграції національного туроператора «Альянс».

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії міжнародної інтеграції національного туроператора.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії міжнародної інтеграції національного туроператора «Альянс».

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

Інформаційне забезпечення роботи. В 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 підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних засад формування стратегії міжнародної інтеграції національного туроператора.

Практична значимість роботи полягає в тому, що результати дослідження та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності досліджуваного туристичного підприємства «Альянс» в процесі розробки і вдосконалення інтеграційних процесів.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження опубліковано статтю на тему «Теоретичні засади реалізації стратегії міжнародної інтеграції туристичних підприємств» у збірнику наукових статей КНТЕУ (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 67 найменувань і 4 додатків. Робота містить 31 таблицю, 9 рисунків. Обсяг основної частини роботи становить – 97 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ТУРОПЕРАТОРА

1.1. Інтеграційні процеси в туризмі: поняття, сутність, особливості

Пошук ефективних організаційних форм функціонування й вироблення стратегічних орієнтирів розвитку підприємств туристичної індустрії здійснюється протягом майже сторіччя. У світовій практиці розвитку туристичного бізнесу склалися різні типи інтеграційних формувань, що мають власні характерні риси та різняться у залежності від цілей співробітництва, характеру господарських відносин між їхніми учасниками, ступеня самостійності підприємств, які в умовах ускладнення проведення господарської діяльності доводять необхідність і потребують розробки нових наукових підходів до їхнього становлення й перспективного розвитку на основі реалізації прагнення знайти баланс між перевагами централізації та децентралізації управління, інтеграції та диверсифікації діяльності, правами й відповідальністю інтегрованих суб'єктів господарювання.

В сучасній науковій літературі існують різноманітні наукові підходи до визначення інтеграційних процесів.

Досить ґрунтовним в розвиток теорії економічної інтеграції суб'єктів господарювання є внесок науковців М. Атанасова, О. Йони [2, с. 63–64], 13. Гудзоватової О.О. [13, с. 44–48]. Ці науковці розглядали та досліджували процеси інтеграції взагалі, без прив'язки до конкретних галузей. Науковим результатом праці вчених є обґрунтування сутності та класифікації інтеграційних процесів. Визначення інтеграційного процесу, відповідно до наукових поглядів наведених вчених, базується на формуванні певної сукупності суб'єктів господарювання певного сегменту ринку, що об'єднуються з метою підвищення ефективності господарської діяльності в процесі реалізації спільних цілей. Формування горизонтально-інтегрованої структури управління створює певні можливості для

отримання ефекту довгострокового зростання [4, с. 63–64].

Ячменьова В. М. в процесі дослідження особливостей розвитку інтегрованих структур активно використовує поняття «кластер». Наведеним терміном вчена визначає специфічну корпоративну форму групи окремих підприємств, що об'єднуються між собою за географічними та галузевими ознаками [56, с. 45]. Вона визначає кластер як групу близьких, географічно взаємопов'язаних компаній та співпрацюючих з ними організацій, що спільно беруть участь у підприємницькій діяльності, які характеризуються спільністю напрямків цієї діяльності і доповнюють один одного.

Формулювання концепції та змісту інтеграційного процесу у Дорош І. В. [15] носить галузевий, мезоекономічний характер, – особливості взаємодії між учасниками певної (у тому числі туристичної) мережі (кооперування та спеціалізація) розглядаються на рівні окремої галузі та регіону (учасники туристичних мереж аналізуються як суб'єкти окремого галузевого чи регіонального ринку) [15]. Однак, у науковому доробку науковців відсутнє розуміння мікроекономічного механізму інтеграційних процесів та взаємодії учасників інтеграційних об'єднань. Економічний ефект самого інтеграційного процесу мереж вчені розглядають також на рівні галузі, абстрагуючись від конкретних переваг і недоліків для окремих підприємств.

Подібний підхід, але з урахуванням специфіки туристичного бізнесу, підтримують науковці Ілляшенко С. М. [21, с. 105] та Музичка Є. О. [32]. Вони характеризують інтеграційні процеси в туристичному бізнесі як формування кластерів, тобто окремих фрагментів туристичного об'єднання. Вчені розглядають чинники та умови формування кластерів під кутом зору взаємодії органів влади, ринку в цілому та окремих туристичних ланцюгів.

В. Г. Топольник, К. В. Ракова [45, с. 150] визначає інтеграційний процес як взаємодію туристичних підприємств, що забезпечують набір різних ресурсів та видів діяльності для надання туристичних послуг. На думку науковця, у туристичних мережах завжди виокремлюється управлінський центр, на який покладаються функції з моніторингу результатів діяльності туристичних

підприємств в певному регіоні, здійснення стратегічного планування, забезпечення інформацією та багато іншого.

На думку Слепцова О. Я., процес інтеграції туристичних підприємств веде до серйозного збільшення обсягів інформації, яку необхідно збирати, оновлювати, структурувати. При цьому визначне значення має широке використання мережі Інтернет, яку в свою чергу, можна розглядати і як дистрибутивний канал, і як додатковий інформаційний ресурс дистрибутивної системи. Найбільшим досягненням Інтернет, на думку вченої, є можливість надати глобальний інтегрований доступ до туристичних послуг з набагато меншими витратами в порівнянні з традиційними системами дистрибуції [43].

Таким чином, розглянувши наведені вище основні наукові підходи до тлумачення змісту інтеграційних процесів в туристичному бізнесі, можемо дати таке узагальнююче його визначення: інтеграційний процес у туристичному бізнесі – це процес об'єднання туристичних підприємств та туристичних комплексів, що характеризується спільністю фінансово-економічних інтересів учасників в межах групи, діяльність якого визначається концентрацією та розподілом ресурсів, координацією важелів внутрішнього фінансово-господарського механізму управління з метою досягнення стратегічних цілей розвитку. Визначаючи особливості інтеграційних процесів в туристичному бізнесі, розглянемо основні підходи до основних їх характеристик. Відповідні підходи наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Основні характеристики інтеграційних процесів в туристичному бізнесі [43, 21, 32, 56, 13]

Науковець	Визначення особливостей інтеграційних тенденцій у розвитку туристичної сфери
Слепцова О.Я. [43]	– формування туристичних ланцюгів, асоціацій, союзів; – широке використання мережі Інтернет з метою просування туристичних продуктів і послуг;
В.Г. Топольник, К.В. Ракова [45, с. 150]	– розширення ринку туристичних послуг; – незворотність інтеграційних процесів; – збільшення витрат на маркетинг; – скорочення життєвого циклу послуг; – необхідність постійного вдосконалення наданих послуг

Науковець	Визначення особливостей інтеграційних тенденцій у розвитку туристичної сфери
Ілляшенко С.М. [21, с. 105]	– поширення сфери інтересів туристичного бізнесу на продукти і послуги, раніше надані підприємствами інших галузей (наприклад, організації харчування); – зростаюча демократизація туристичної індустрії, яка в значній мірі сприяє підвищенню доступності туристичних послуг для масового споживача; – посилення спеціалізації туристичного бізнесу, що дозволяє чіткіше орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак; – глибока персоніфікація обслуговування і повна концентрація на запитах і потребах клієнтів; – широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій; – впровадження нових технологій у ділову стратегію туристичних підприємств
Музичко Є. О. [32]	– глобалізація та концентрація туристичного бізнесу; – поширення сфери інтересів туристичного бізнесу на продукти та послуги, що надавалися раніше підприємствами інших галузей; – посилення спеціалізації туристичного бізнесу, що орієнтує на певні сегменти споживачів; – ділова стратегія підприємств туристичного бізнесу.
Ячменьова В. М. [56]	– поглиблення спеціалізації туристичних і ресторанних закладів; – утворення міжнародних туристичних і ресторанних ланцюгів; – розвиток мережі малих підприємств; – впровадження в індустрію гостинності комп'ютерних технологій;
Гудзоватова О. О. [13, с. 44–48].	– розширення діяльності з стандартизації та сертифікації; – впровадження сучасних інформаційних технологій, в тому числі глобальних комп'ютерних систем бронювання; – концентрація та інтеграція капіталу підприємств.

Як бачимо, узагальнюючи особливості інтеграційних процесів у туристичному бізнесі, найбільш типовими з них є такі:

- посилення спеціалізації пропозиції та диверсифікація туристичних послуг, що дозволяє чіткіше орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різноманітних ознак;
- глибока персоніфікація обслуговування та повна концентрація на запитах та потребах клієнтів;
- широке використання новітніх засобів комунікації, інформаційних

систем управління, технологічного забезпечення, маркетингу, що дозволяє здійснювати глибоку та системну економічну діагностику;

– інтеграція капіталу туристичних підприємств з капіталом фінансових, страхових, будівельних, транспортних та інших сфер економіки.

Глебова А.О., розглядаючи інтеграційні процеси у туристичному бізнесі, особливу увагу приділяє формуванню туристичних ланцюгів. На її думку, туристичний ланцюг є об'єднанням декількох туристичних підприємств у колективний бізнес, здійснюваний під єдиним управлінням, у рамках загальної концепції просування продукту і під єдиною торговою маркою. Туристичні підприємства в такому ланцюзі можуть бути об'єднані у різний спосіб: у результаті формування і покупки підприємств туристичною компанією; через укладання угоди з відомою туристичною компанією-франчайзером на базі договору франчайзингу; шляхом підписання контракту на управління. У зв'язку з цим до складу ланцюга, окрім повноправних членів, у більшості випадків входять асоційовані члени, що беруть участь у бізнесі на основі договору франчайзингу. У такому разі менеджмент ланцюга не несе відповідальності за втрати, що можуть виникнути за франчайзинговими операціями, і не має прав на доходи, за винятком належної суми виплат за договором франчайзингу. Значна частина підприємств таких відомих ланцюгів, як Holiday Inn, Radisson Hotels, Ramada входить до їх складу на умовах договору франчайзингу [11].

У доповнення до даних поглядів Ячменьова В. М., Кальченко Л. А. відзначають, що туристичний ланцюг централізовано здійснює рекламну діяльність, підвищення кваліфікації і перепідготовку туристичних працівників та інші види робіт. Таким чином франчайзер надає своїм туристичним підприємствам допомогу маркетингового характеру. Окрім уже зазначеного, вона втілюється при виборі регіону, зони діяльності та сегмента користувачів туристичних послуг, розробці рекомендацій стосовно обслуговування клієнтури, організації місцевої реклами тощо. Для франчайзера значною перевагою маркетингового характеру є можливість відразу пропонувати клієнтам обслуговування у різних регіонах і країнах [53].

Ілляшенко С. М. зазначає, що інтенсивний розвиток туристичної справи, постійний процес освоєння нових, у тому числі маркетингових, концепцій туристичного бізнесу та вдосконалення і модернізація існуючих призвели до такої позитивної тенденції як об'єднання туристичних підприємств у мережі та асоціації [21].

Мороз О. В. розглядає особливості такого варіанту розвитку інтеграції туристичних підприємств як контрактне управління. До них вчена відносить [30]:

- заглиблення специфікації туристичної пропозиції;
- географічне розширення та розвиток міжнародних туристичних ланцюгів;
- глобалізація та централізація управління в туристичному бізнесі;
- чітка сегментація ринку споживачів туристичних послуг по різних критеріях;
- розширення туристичних послуг, формування унікального продукту з використанням індивідуального підходу;
- інтеграція туристичних мереж з іншими підприємствами індустрії туризму;
- участь інших підприємств у туристичному бізнесі шляхом концентрації і переміщення капіталу;
- чітке позиціонування підприємств туристичного бізнесу;
- використання нових форм залучення споживачів туристичних послуг.

Васильчак С. В. зазначає, що консолідування діяльності та формування інтеграційних структур сприяє узгодженню економічних інтересів як власників туристичних підприємств, так і економіки в цілому. Формування дієвих механізмів та інструментарію управління об'єднаннями підприємств в туристичній галузі забезпечує максимізацію їхніх прибутків, оптимізацію портфелю напрямів діяльності, стійке функціонування, підвищує їхню безпеку при зміні зовнішніх умов, оскільки саме ефект масштабу може виявлятися не тільки в традиційній формі – у площині удосконалення якості послуг, інтеграції ресурсів та окремих напрямів спільної діяльності, але й у руслі створення

позитивного іміджу, формування корпоративної культури й соціальної відповідальності, отримання конкурентних переваг на ринку [6].

Успішне функціонування територіально-галузових інтеграційних об'єднань у туристичному бізнесі – економічних кластерів – є передумовою, важелем і каталізатором підвищення результативності діяльності туристичних підприємств на мезо-, макро- й мікрорівнях, оскільки сприяє: збільшенню продуктивності роботи туристичних підприємств за рахунок спільного доступу й розподілу ресурсів (трудових, технічних, природно-рекреаційних, інформаційних); зростанню темпів впровадження інновацій, напрями яких визначаються за рахунок дослідження ринку, здатності швидко й гнучко проводити зміни; стимулюванню створення нових підприємств, що сприяє посиленню стійкості кластера; співробітництву для формування конкурентних переваг споріднених і підтримуючих галузей [6].

Таким, чином, базуючись на основних характеристиках та особливостях інтеграційних процесів, наведених вище, можемо надати таку класифікацію інтеграційних процесів у туристичному бізнесі (рис. 1.1).

Економічна інтеграція в туристичному бізнесі створює нові можливості й перспективи діяльності на ринку з погляду динамічності функціонування та потенційної прибутковості й одночасно потребує урахування нових умов ведення господарської діяльності інтегрованих підприємств і реалізації економічних інтересів і цілей суб'єктів підприємницької діяльності, виступає каталізатором процесів формування й розвитку бізнесу. При цьому важливо враховувати, що бізнес-інтеграція створює як переваги, так і певні обмеження для учасників. Інтеграційні відносини характеризуються специфікою формування, розвитку й управління, що пов'язано з дією галузових, макроекономічних, часових та інших факторів. Саме ці фактори насамперед обумовлюють і конкретизують специфіку змісту, цілей і форм вияву інтеграційних економічних відносин.

Консолідування діяльності та формування інтеграційних структур сприяє узгодженню економічних інтересів учасників інтеграції та підвищенню ефективності їхньої діяльності та є пріоритетним орієнтиром розвитку й

розбудови територій, галузей, національної та міжнародної економіки в цілому. Формування дієвих механізмів та інструментарію управління об'єднаннями підприємств забезпечує максимізацію їхніх прибутків, оптимізацію портфелю напрямів діяльності, стійке функціонування підприємств, підвищує їхню безпеку при зміні зовнішніх умов, оскільки саме ефект масштабу може виявлятися не тільки в традиційній формі – у площині удосконалення якості послуг, інтеграції ресурсів та окремих напрямів спільної діяльності, але й у руслі створення позитивного іміджу, формування корпоративної культури й соціальної відповідальності, отримання конкурентних переваг на ринку.

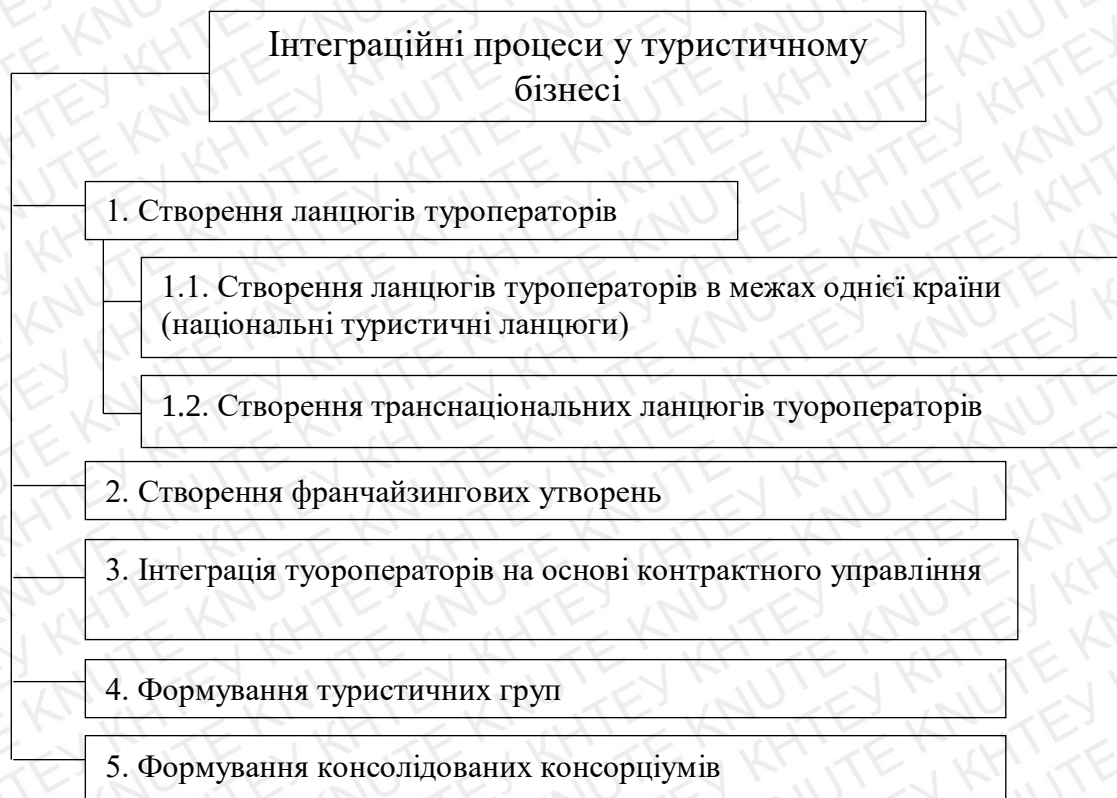


Рис. 1.1. Класифікація інтеграційних процесів у туристичному бізнесі
[43, 21, 32, 56, 13]

Успішне функціонування територіально-галузових інтеграційних об'єднань – економічних кластерів – є передумовою, важелем і каталізатором підвищення результативності підприємницької діяльності економічних суб'єктів на мезо-, макро- й мікрорівнях, оскільки сприяє: збільшенню продуктивності підприємств

за рахунок спільного доступу й розподілу ресурсів (трудових, технічних, природно-рекреаційних, інформаційних); зростанню темпів впровадження інновацій, напрями яких визначаються за рахунок дослідження ринку, здатності швидко й гнучко проводити зміни; стимулюванню створення нових підприємств, що сприяє посиленню стійкості кластера; співробітництву для формування конкурентних переваг споріднених і підтримуючих галузей.

Міжнародна туристична індустрія є хорошим прикладом того, як варіюються методи інтернаціоналізації в залежності від обставин. Історично склалося, що туристичні мережі сприяли франчайзингу як способу розширення, як на національному так і на міжнародному рівнях. Туристичні мережі в значній мірі дотримуються франчайзингу в більш зрілих ринках, у той час як вони мають сильну перевагу в управлінні за контрактом (і право власності, тобто ПП) на ринках, що розвиваються. Вони також демонструють перевагу в контрактах на управління, коли справа доходить до розкоші і висококласних туристичних підприємств.

Отже, розглянувши наведені вище основні наукові підходи до тлумачення змісту інтеграційних процесів в туристичному бізнесі, можемо дати таке узагальнююче його визначення: інтеграційний процес у туристичному бізнесі – це процес об'єднання туристичних підприємств та туристичних комплексів, що характеризується спільністю фінансово-економічних інтересів учасників в межах групи, діяльність якого визначається концентрацією та розподілом ресурсів, координацією важелів внутрішнього фінансово-господарського механізму управління з метою досягнення стратегічних цілей розвитку. Формування та розвиток інтеграційних структур у туристичному бізнесі характеризується диференційованістю, активним пошуком оптимальних моделей розвитку та потребує розробки практичних принципів управління інтеграційними структурами, формування концепції збалансованого розвитку туристичних мереж, адаптації їх основних завдань у систему важелів та інструментів механізму управління інтеграційною діяльністю.

1.2. Типологія інтеграційних процесів у туризмі

В даному питанні доцільно спочатку визначити зміст поняття «стратегія інтеграції», розглянувши при цьому наукові погляди різних науковців.

Стратегія інтеграції – це раціональне прийняття рішень, в результаті яких ресурси декількох компаній об'єднуються відповідно до наявних умов конкуренції. Зовнішнє середовище має визначний вплив на процес формування стратегії інтеграції в мережевих компаніях. З іншого боку, прибічники думки про важливість ресурсів стверджують, що не оточення, а ресурси мережі підприємств є основою формування стратегії інтеграції. Незважаючи на згадані розбіжності, всі концепції об'єднує одна спільна мета – оптимізація діяльності компанії по відношенню до інших в одному і тому ж конкурентному середовищі. Однак, цього досягти стає усе важче й важче з огляду на те, що рівень конкуренції у різних конкурентних середовищах продовжує зростати [16].

Зростає усвідомлення того, що у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії інтеграції часто не дає бажаних результатів, і компанії повинні орієнтуватись на більш динамічні концепції, так як основні умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення. Але залишається незрозумілим, як досягти динамічного підходу до розробки стратегії.

Аналізуючи наведені визначення сутності поняття «стратегія інтеграції», в їх структурі можна визначити такі сутнісні ознаки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Наукові погляди на поняття та інструменти реалізації стратегії інтеграції підприємства [57, 58, 60, 52, 63, 59]

Автор	Визначення поняття «стратегія»
Аділ Хан [57, с. 21]	Визначення основних довгострокових цілей формування об'єднання суб'єктів господарювання, адаптація курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей
Брайан Дж. [58, с. 511]	Дії з об'єднання, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції.
Едоус М. [60, с. 165].	Вибір напрямків майбутнього зростання за рахунок поєднання можливостей та ресурсів компаній

Продовження таблиці 1.2

Автор	Визначення поняття «стратегія»
Хісік Р. [62, с. 117]	План управління мережею підприємств, спрямований на зміцнення позицій системи в цілому, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей.
Котлер Ф. [63, с. 696]	Детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей.
Бугаліс Д. [59, с. 81]	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом концентрації та розподілу ресурсів підприємств, що об'єднуються

Отже, на основі проведеного аналізу поняття «стратегія інтеграції підприємства» її можна визначити як довгостроковий план, що містить управлінські рішення щодо вибору цілей та напрямків об'єднання підприємств, а також моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів мережі для забезпечення його розвитку.

Поглиблене вивчення процесів виникнення й розвитку інтегрованих утворень суб'єктів господарювання потребує розгляду особливостей інтеграційних процесів суб'єктів туристичної діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Особливості інтеграційних процесів у туризмі [10]

Відмінна ознака	Особливості галузі туризму	Вплив особливостей на динаміку інтеграційного розвитку
Структура ринку	перманентна міжнародна конкуренція, нерівномірна ринкова концентрація	консолідація в міжнародних ланцюгах створення вартості (готельних та туристичних об'єднаннях); розвиток мережевих формувань; агрегація діяльності
Галузева структура	тісний взаємозв'язок з іншими секторами економіки; розширення сфер впливу та обсягів діяльності міжнародних корпорацій	створення туристичних дестинацій; розвиток туристичних кластерів; виникнення міжгалузевих вертикальних структур
Особливості споживання	потребує врахуванням індивідуальних особливостей споживачів	викликає необхідність покращення параметрів взаємодії із споживачами; сприяє створенню інтегрованих маркетингових систем; консолідованого інформаційного простору; спільного бренду, корпоративного іміджу, систем управління якістю

Продовження таблиці 1.3

Відмінна ознака	Особливості галузі туризму	Вплив особливостей на динаміку інтеграційного розвитку
Характер послуг	визначається спеціалізацією діяльності, транскордонним характером пропозиції та специфічними характеристиками послуг: швидка зміна ринкового попиту; високі вимоги до якості; еластичність попиту	залежно від маркетингової стратегії передбачає: спеціалізацію (масовий ринок або спеціалізований (за продуктом, сегментом споживачів, регіоном тощо); охоплення нових стратегічних зон господарювання (горизонтальна інтеграція); залучення нових партнерів у межах ланцюга створення вартості (вертикальна інтеграція)
Технологічні процеси	визначається специфікою операційної системи галузі туризму, яка формується з виробників туристичного продукту (заклади розміщення, харчування, транспортні підприємства); посередників надання туристичних послуг (тур агенти, туроператори) та інших підприємств	передбачає формування стратегічної співпраці учасників туристичної діяльності (без утворення юридичної особи); формування вертикальних інтегрованих структур на основі об'єднання технологічно (логістично) пов'язаних сфер діяльності учасників
Профіль діяльності	важливість профілюючого напрямку туристичної діяльності та форми можливої співпраці партнерів у процесі створення та реалізації туристичного продукту	спеціалізація та об'єднання з метою відправки туристів за кордон (ініціативні структури); прийому та обслуговування туристів в певній країні (рецептивні); поєднання рецептивної та ініціативної діяльності та формування інтегрованого утворення суб'єктами туристичної діяльності (консолідовані)
Пов'язаність процесів	визначається посиленням залежності турагентської діяльності від туристичного оператора в процесі реалізації туристичного продукту; втрата самостійності та посилення логістичної та фінансової залежності	розвиток та співіснування незалежних агентів (продають тури значної кількості операторів за угодою); частково залежних – пов'язані зобов'язаннями (договором) щодо реалізації туристичного продукту з певним оператором на визначеному напрямі роботи, на інших напрямках – тури обираються за власним вибором; уповноважених – група агентств, що реалізують виключно туристичний продукт конкретного тур оператора на визначеному ринку; працюють на умовах франчайзингу
Складність управління	зумовлює необхідність поєднання в єдиному логістичному циклі незалежних суб'єктів господарювання; виникнення складних організаційних структур управління (дивізійних, матричних, конгломератних)	трансформація ділових відносин в інтеграційні; посилення інтеграційних тенденцій; створення єдиного стратегічного центру керування інтегрованою структурою для забезпечення життєстійкості та надійності

Продовження таблиці 1.3

Відмінна ознака	Особливості галузі туризму	Вплив особливостей на динаміку інтеграційного розвитку
Розташування природно–рекреаційних ресурсів	значно залежить від складу та стану природно-рекреаційних ресурсів; місце реалізації туристичного продукту територіально відокремлене від місця знаходження ресурсів	стимули до інтеграції визначаються потребою консолідованого використання ресурсів та їх метою є оптимізація параметрів створення вартості на основі спільного раціонального використання та збереження природно-рекреаційного потенціалу
Територіальна розмежованість	територіальна відокремленість суб'єктів туристичної діяльності	Інтеграція та кооперація як туристичних підприємств (туристичних агентств та операторів), так і інших суб'єктів туристичної діяльності (транспортні, готельні, ресторани тощо)
Туристична інфраструктура	територіальна віддаленість підприємств, які взаємодіють в процесі створення та реалізації туристичного продукту; важливість туристичної інфраструктури	створення туристичних кластерів; розвиток публічно-приватного партнерства з метою розвитку туристичної інфраструктури
Ресурсне забезпечення	потреба в додаткових ресурсах для формування конкурентних переваг; проблема повного використання наявного потенціалу	утворення інтегрованих структур на основі використання бренд-потенціалу; владне підпорядкування знань з метою створення унікальних компетенцій
Інноваційність	вимагає впровадження інноваційних управлінських, продуктових та технологічних інновацій	обмін інноваційними розробками; спільне створення та використання інноваційних управлінських, продуктових та технологічних продуктів; інноваційне співробітництво для синергії ресурсного потенціалу; створення інноваційних туристичних кластерів
Інвестиційна активність	зношення матеріально-технічної бази туризму; низький рівень інвестування ресурсів у розвиток туризму	можливість консолідувати інвестиційні ресурси, оптимізація податкового навантаження, залучення іноземних активів
Людський чинник	значні витрати людської праці та робочого часу; важливість людського чинника в обслуговуванні	можливість досягнення соціальних ефектів
Життєвий цикл підприємства та послуг	скорочення життєвого циклу підприємства та туристичної послуги	здатність пролонгувати життєвий цикл продуктів, реалізуючи їх через власну (франчайзингову) мережу агентств при цьому акумулюючи стратегічні ресурси у головній компанії; можливість продовжити життєвий цикл підприємства шляхом реалізації інтеграційної стратегії

Продовження таблиці 1.3

Відмінна ознака	Особливості галузі туризму	Вплив особливостей на динаміку інтеграційного розвитку
Споживчий чинник	справляє основний вплив на діяльність суб'єктів туристичної діяльності	інтеграція суб'єктів на основі отримання доступу до нових сегментів споживачів та територіального розширення ринку на основі розвитку франчайзингу, контрактного управління тощо
Сезонність діяльності	в діяльності суб'єктів туристичного бізнесу характеризується нерівномірністю попиту через вплив сезонності (пора року; період тижня)	розвиток дестинацій, формування кластерів, стратегічне міжорганізаційне партнерство, диверсифікація діяльності як альтернативні варіанти подолання сезонності

Їх врахування сприятиме розроблені нового сучасного підходу до управління – інтеграційного розвитку, який характеризується активізацією типів, рівнів, видів, форм, різновидів інтеграційної взаємодії, підвищенням рівня їх значущості для національної економіки, регіонів, споживачів та реалізації його положень у практиці діяльності суб'єктів господарювання в галузі туризму.

Отже, виходячи з інформації, яка представлена у табл. 1.3, можна зробити висновок, що розвиток інтеграційних процесів у туризмі визначається такими іманентними ознаками, як: структура ринків; галузеві особливості; характер споживання; профіль діяльності особливості технологій; пов'язаність процесів; специфіка системи управління тощо. Кожна характеристика, що впливає на особливості інтеграційних трансформацій, має галузеві особливості та параметри розвитку [10]. Так, структура туристичного ринку визначається перманентною міжнародною конкуренцією та нерівномірною ринковою концентрацією. Вплив зазначених особливостей на динаміку інтеграційного розвитку відбувається через консолідацію в міжнародних ланцюгах створення вартості (готельних та туристичних об'єднаннях); розвиток мережевих формувань; агрегацію діяльності. Заданою логікою можна дослідити і інші особливості. Врахування специфічних особливостей інтеграційних процесів у врахування специфічних особливостей інтеграційних процесів є передумовою їх реалізація у туризмі [10].

Особливості та іманентні риси інтеграційних процесів внутрішню будову інтегрованих формувань у туризмі, поєднують економічні, юридичні,

організаційні та аспекти їх функціонування, враховують особливості зовнішнього середовища господарювання. Нами запропоновано узагальнення основних проблем управління такими утвореннями (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Особливості взаємодії туристичних підприємств та проблеми управління інтегрованими утвореннями [10]

Особливість	Характеристика	Можливі проблеми
Невідповідність між формальними й реальними правами власності	у межах інтегрованих структур цінність формального права власності повинна підкріплюватися інституційним регулюванням взаємин та встановленням суб'єктних зв'язків між агентами. Можливе як об'єднання власності й менеджменту в рамках одного суб'єкта так і передача права управління на основі контракту	складність регулювання відносин в континуумі «принципал-агент» зростає через різноманіття форм формалізації інтегрованого утворення; потреба інституційного розвитку інтеграційних процесів
Зниження ефективності управління інтегрованими суб'єктами через зростання обсягів діяльності та відсутність механізмів управління	спричиняється різноманітністю активів в межах одної структури, відсутністю механізмів регулювання діяльності, чіткої стратегії розвитку, бюрократизацією управлінських структур; високим рівнем централізації управлінських процесів; втратою довіри у взаєминах між власниками, керівниками й працівниками, зменшення відповідальності суб'єктів	актуалізація проблеми невідповідності росту підприємства та керуючої системи; неефективність організаційної структури; низька мобільність підприємства та організаційна гнучкість; зростання різноманіття організаційних схем інтеграції та потреба їх методологічного забезпечення
Нераціональна організаційна будова структури	в світовій практиці господарювання для великих інтегрованих суб'єктів вважаються більш ефективними дивізійні й матричні структури. Лінійно-функціональну структуру можливо застосовувати при незначній технологічній мінливості, масовому обслуговуванні, низькій індивідуалізації праці, малих розмірах інтегрованого утворення та невеликій кількості агентів	ускладнення інформаційного забезпечення; втрата взаємодії бізнес-процесів, зменшення гнучкості, зростання впливовості керівників
Зміна змісту інтеграційного процесу, ускладнення його формування та розвитку	велике розмаїття інтегрованих процесів потребує розроблення механізмів їх формування та розвитку, узгодження організаційної форми з цільовими орієнтирами бізнесу та потребами ринку; багатоетапність інтеграції, кожному із яких відповідає свій набір цілей, що визначають специфіку та особливості управління	проблема вибору форми інтеграційної взаємодії з урахуванням їх переваг та недоліків; та в подальшому механізмів розвитку цих відносин

Продовження таблиці 1.4

Особливість	Характеристика	Можливі проблеми
Зміна цільової орієнтації	процеси створення інтегрованих утворень в суспільстві співвідносяться з бажанням швидкого збагачення	складність формування оптимальної корпоративної культури, досягнення узгодження інтересів власників, менеджерів та працівників; втрата корпоративного іміджу
Амбітність власників	амбітність власників часто перешкоджає впровадженню інноваційних управлінських технологій, поширенню самоорганізації, призводять до проведення ризикованих операцій	втрата керованості через невідповідність менеджменту вимогам середовища; виникнення конфліктів
Відсутність державної підтримки	непрозора структура капіталу, висока ступінь переплетення власності з управлінням, широке застосування податкових схем, й механізмів трансферного ціноутворення, інвестування й проведення операцій через офшорні компанії, складна економічна природа інтеграційних угод	зниження капіталізації; ринкової вартості; проблеми продажу компанії; проблема інституційного оформлення інтеграційних угод
Неефективність розподілу повноважень	складність системи розподілу повноважень між головною компанією й інтегрованими суб'єктами, головними й залежними підприємствами, заважає співвіднесенню стратегічних, операційних та тактичних цілей та потреб відокремлених підрозділів	складність консолідації діяльності, досягнення планових орієнтирів, реалізації стратегічних дій
Значна розмаїтість параметрів внутрішнього середовища	наявність структурного та вартісного різноманіття матеріальних та нематеріальних потоків (обумовлене наявністю різноманітних елементів взаємодії, етапами технологічного циклу), ринків збуту й видів діяльності	складність отримання синергетичного та емерджентного ефекту взаємодії через відсутність збалансованості внутрішніх бізнес-процесів
Відсутність дієвого підходу до організації та регулювання діяльності бізнес-структур	ускладнена система планування, організації, контролю й стимулювання діяльності; недостатня регламентованість документообігу та зниження дієвості операційних систем; розбіжності в характері виробничих операцій в межах різних видів діяльності та бізнес-процесів	ускладнення визначення критеріїв ефективності функціонування та розвитку структур; проблема діагностики ефективності діяльності
Потреба оптимізації взаємодії із зовнішнім середовищем	зростання кількості зв'язків та їх ускладнення в силу територіального та функціонального зростання інтегрованої структури; зловживання ринковою владою	ускладнення гнучкості інтегрованої системи; виникнення монопольного ефекту
Формування та спільного інтегрованого простору	об'єднання різних організаційних структур, виробничих, кадрових потенціалів, первинного виявлення їх особливостей; дифузія знань	ускладнення формування та реалізації стратегії інтеграційного розвитку та операційних планів
Залучення зовнішніх компетентцій та ресурсів	створення синергії знань та ключових компетенцій	поява інтеграційних обмежень; проблеми розподілу ресурсів

Продовження таблиці 1.4

Особливість	Характеристика	Можливі проблеми
Реалізація управлінського процесу	розроблення моделей та механізмів узгодженої консолідованої поведінки учасників	проблема вироблення спільних правил, та ментальних моделей поведінки суб'єктів
Вироблення механізму захисту інтересів учасників, забезпечення їх економічної безпеки	відмінність в стратегіях поведінки агентів; вибір та відбір партнерів для інтеграційної взаємодії; формування систем обмеженого доступу до ресурсів; специфікація дій та прав власності; оптимізація владних повноважень;	пригнічення учасників, обмеження дій, опортуністична поведінка; складність вираховування інтересів усіх учасників при розробці стратегії та аналітичних процедур
Мінімізація витрат	зниження витрат за рахунок ефекту масштабу; мінімізація витрат на управління (об'єднання управлінських функцій); зниження собівартості за рахунок комплементарності	поява додаткових витрат: агентських, бюрократичних
Забезпечення комплексності	вимагає охоплення усіх сторін діяльності об'єкту, усебічного аналізу їх залежностей, визначення впливу значущих чинників підприємства, позитивних і негативних процесів	можлива поява комплексу внутрішніх протиріч
Коливання ринкового попиту	скорочення життєвого циклу продуктів; зростання конкуренції на ринку; підвищення вимог споживачів щодо якості туристичного продукту; консолідоване дослідження ринку; впровадження інтегрованих систем управління якістю	проблема створення конкурентоспроможного туристичного продукту та подолання конфлікту інтересів в процесі формування ланцюга створення вартості

Отже можна стверджувати, що саме орієнтація на вирішення означених в табл. 1.4 проблем функціонування інтегрованих формувань, повинна бути покладена в основу дієвого механізму управління інтегрованими утвореннями та формування концепції інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання.

Розрізняють дві моделі інтеграції: вертикальну та горизонтальну. Вертикальна інтеграція дає можливість туристичній організації отримати владу на всіх етапах створення та дистрибуції продукту, стандартизувати процеси надання послуг та контролювати рівень цін і якості, забезпечити високе завантаження власних потужностей.

Вертикальна інтеграція поділяється на вертикальну інтеграцію «вперед» та «назад». Вертикальна інтеграція «вперед» охоплює інтеграцію підприємства з усіма підприємствами, послуги яких необхідні для формування пакета

туристичних послуг. Вертикальна інтеграція «назад» охоплює інтеграцію туроператора з усіма підприємствами, що беруть участь у збуті туристичного продукту [2].

Крім вертикальної інтеграції, в туризмі набула поширення горизонтальна інтеграція – інтегрування однотипних підприємств, що належать до одного рівня в ланцюгу створення вартості і є між собою конкурентами. Дана конкуренція проявляється у тому, що підприємства пропонують однакові або подібні продукти, однак працюють на різних географічних ринках. Це, наприклад, готельні мережі, мережі туристичних агенцій тощо. До горизонтальної інтеграції туристичні підприємства спонукають такі причини, як ефективне об'єднання зусиль, маркетингові переваги, зниження ризику, використання ефекту масштабу або економії, зумовленої зростанням обсягів виробництва. Перш за все, така економія досягається через централізацію функцій управління, спільне постачання тощо. Також правові ринкові обмеження щодо зростання підприємства всередині країни призводять до необхідності горизонтальної інтернаціоналізації [2].

Інтеграція не завжди означає участь в капіталі або об'єднання капіталу. Вона здійснюється у двох формах [2]:

- 1) концентрація (участь в капіталі інших підприємств, злиття капіталу купівля підприємства);
- 2) кооперування (кооперації, франчайзингові системи, стратегічні альянси).

У випадку кооперування підприємство залишається незалежним у правовому відношенні, але співпрацює з іншими для об'єднання зусиль і покращання результатів своєї діяльності.

В останні роки інтеграційні процеси охопили як міжнародний туристичний ринок, так і ринок України. Розвиток як національного, так і міжнародного туристичного бізнесу характеризується укрупненням провідних суб'єктів, що відбувається переважно за рахунок активізації процесів інтеграції: злиття й поглинання; розвитку сучасних форм управління – укладання франчайзингових контрактів, контрактів на управління, договорів оренди, лізингу, концесії;

встановлення й підтримки моделей партнерської взаємодії; формування стратегічних альянсів тощо.

Ще з кінця 1990-х рр. в Україні з'явилися туристичні мережі різних форм і типів. Найбільш відомою франчайзинговою організацією в галузі туризму виступає «TUI Ukraine», яка працює на ринку з 1997 р. під торговими марками «Coral Travel-Київ» і «Галопом по Європах»; об'єднує 75 турагентств по Україні та входить до міжнародної групи компаній «TUI Travel PLC», яка об'єднує понад 3500 туристичних агентств у 180 країнах світу; має власні авіакомпанії (150 літаків), нараховує понад 50 тис. співробітників, обслуговує на рік понад 30 млн клієнтів. Активну інтеграційну стратегію займають і такі туристичні оператори: «Куда угодно», «Join UP», «Tez Tour» (об'єднує понад 20 міжнародних компаній: туристичні оператори, агенти, готелі, авіакомпанії; в Україні – 32 туристичні агентства); «Travel Professional Agency» (8 власних представництв, 6 агентств на умовах франчайзингу) тощо [1].

У готельному господарстві розвиток інтеграційних процесів розпочався з появою двох національних готельних мереж: «Прем'єр Готелі (Premier Hotels)» (функціонує з 2003 р.) та «7 днів».

Ресторанним мережам у світі на цей час належать близько 20 % обсягів ринку, що свідчить про наявні переваги й широкі горизонти використання таких моделей стратегічної поведінки й розвитку. В Україні найвідомішими з них є: «Козирна карта», «Світова карта», «Eric's family», «Happy days», «Конкорд груп», «Пивкофф» тощо.

Одним із першопрохідців франчайзингу в Україні стала львівська компанія «Системи швидкого харчування» (FFS), що запустила мережу ресторанів швидкого обслуговування «Піца Челентано» ще в 1998 році. Пізніше вона стала розвивати ще три франчайзингові мережі закладів швидкого обслуговування: «Картопляна хата» (2001), «Кафе-пункт» (2002) і демократичні ресторани японської кухні «Япі» (2005).

За останні п'ять років спостерігається суттєва активізація діяльності як національних, так і міжнародних інтеграційних формувань на туристичному

ринку України, проте вони знаходяться на етапі формування, їхній розвиток потребує теоретичного обґрунтування організаційно-економічних засад і адаптації до українських реалій світових схем і моделей інтеграційних відносин.

Отже, інтеграція в туризмі надає значні конкурентні переваги підприємствам і забезпечує домінуюче положення на ринку, а саме: використання єдиного маркетингу, що дозволяє суттєво заощаджувати кошти на проведенні самостійних глобальних досліджень; навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, можливість обміну професійним досвідом, здійснення централізованої підготовки кадрів, що значно скорочує витрати кожного учасника; доступність консалтингових та інших послуг фахівців-експертів у певних сферах; використання загальноновизнаної марки, бренду, іміджу; систематичне застосування гнучкої цінової політики; функціонування єдиної об'єднаної системи бронювання послуг; застосування централізованої системи постачання й збуту; забезпечення високої якості обслуговування завдяки доступу до інноваційних технологій і наявності систем якості; використання мережевих принципів і стандартів роботи.

1.3. Механізм формування стратегії міжнародної інтеграції національного туроператора

Управління інтеграційними процесами підприємства вимірюється розміром вкладу, який воно вносить у досягнення цілей і здійснення поставлених завдань за вирахуванням витрат і небажаних наслідків, що виникають при формуванні стратегічного плану і його виконання. Таким чином, стратегічний план може сприяти досягненню цілей підприємства на зовнішньому ринку, але бути при цьому високовитратним, а, отже, малоефективним [6].

З метою оцінки реальності поставлених завдань та виявлення шляхів досягнення поставлених цілей на туристичному ринку виникає необхідність у розробці детального прогнозу та плану діяльності підприємства.

Необхідною умовою здійснення ефективного розробки стратегії інтеграції на підприємстві є проведення попереднього прогнозування, зокрема довгострокового прогнозування основних тенденцій у туристичній індустрії. Таким чином, ефективне прогнозування зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства сприяє підвищенню ефективності розробки стратегії інтеграції розвитку його діяльності.

Прогнозування розвитку (стану) підприємства – це наукове обґрунтування можливих кількісних та якісних змін його (її) стану (рівня розвитку в цілому, окремих напрямків діяльності на ринку туристичної галузі) в майбутньому, а також альтернативних способів і строків досягнення очікуваного стану [33, с. 303].

Дані, отримані у ході прогнозування розвитку діяльності підприємства узагальнюються у його планах. План підприємства за своїм змістом становить сукупність взаємопов'язаних заходів щодо підвищення прибутку за рахунок збільшення ефективності використання всіх використаних ресурсів або реалізації послуг. Успішність, ефективність системи планування визначається значною мірою рівнем її організації, яка спрямована на планомірне поєднання основних елементів системи планування [29, с. 61].

У великих за обсягами діяльності організаціях, учасниках інтеграційних процесів, що займаються складними формами розробки стратегії інтеграції, формою подання стратегії є сукупність взаємопов'язаних планових документів, в яких відображено прийняті стратегічні рішення. Головним результатом планової роботи є не сама система планів, а визначення цілей, стратегій, програм, проектів, розподіл ресурсів, що допомагають організації уточнити найбільш прийнятні шляхи дій і бути готовою до майбутніх змін [24, с. 240].

У сучасних ринкових умовах господарювання робочим інструментом планування є бізнес-план, що відображає процес функціонування підприємства та основні показники його діяльності, а також показує можливі шляхи досягнення стратегічних цілей розвитку діяльності підприємства. Якісно розроблений бізнес-план є передумовою ефективного стратегічного управління, сприяє розвитку

діяльності підприємства та покращенню основних показників його діяльності, а також необхідний для розроблення стратегічних планів розвитку підприємства.

Формування стратегії розвитку підприємства дає змогу визначити напрямки поведінки підприємства на туристичному ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства перед іноземними конкурентами; сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі нею визначені при завоюванні ніш на світовому ринку; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання [20, с. 52].

Розроблення інтеграційної стратегії розвитку підприємства повинно опиратися на такі принципи ефективного стратегічного управління:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі присутності підприємства на туристичному ринку;
- багатоваріантність можливих напрямків розвитку на туристичному ринку, яка обумовлена динамічністю середовища діяльності підприємства;
- безперервність розроблення стратегії, постійна адаптація змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі;
- комплексність розроблення стратегії, узгодженість стратегічних рішень за окремими напрямками зовнішньої економіки підприємства, видами ресурсів, функціями тощо [20, с. 53].

Таким чином, на наш погляд, з метою вдосконалення та підвищення ефективності інтеграційних процесів, формування стратегії розвитку підприємства на туристичному ринку (у динаміці з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища) має охоплювати такі основні складові:

1. Усвідомлення місії підприємства, яка є глобальною метою діяльності підприємства та визначає основний напрям стратегічного розвитку підприємства. Оцінка загального періоду формування стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки в цілому та кон'юнктури споживчого ринку в тому числі.

2. Визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства. Оцінка сильних і слабких аспектів діяльності підприємства, що визначає можливості реалізації внутрішнього потенціалу підприємства і спрямована, насамперед, на виявлення рівня його конкурентоспроможності.

Вибір визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу. Формування системи стратегічних цілей підприємства з врахуванням визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства [11].

Конкретизація цільових показників стратегічного управління розвитком підприємства по періодах реалізації та формулювання політики стратегічного управління за окремими найбільш важливими напрямками діяльності підприємства. Прогнозування сценаріїв розвитку ринків функціонування підприємства з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку підприємства та сценаріїв їх реалізації.

Розроблення найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей і політики стратегічного управління розвитком підприємства, впровадження заходів, що спрямовані на реалізацію обраного варіанта стратегічної альтернативи:

- розроблення заходів забезпечувальних (функціональних) стратегій, які визначають стратегічні цілі та основи управління окремими видами та напрямками діяльності підприємств у рамках всього періоду розроблення загальної стратегії його розвитку;
- формування політики підприємства за окремими напрямками діяльності, які відображають загальну стратегію розвитку підприємства в розрізі окремих цілей та аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства;
- розроблення системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності;
- розроблення системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності

функціонування, які передбачають впровадження нових форм, методів, технологій в управлінській і трансформаційній підсистемах, що, своєю чергою, потребує здійснення постійних перетворень у підприємстві, тобто її адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

– розроблення системи заходів, спрямованих на зростання масштабів і прибутковості діяльності за рахунок переходу до нових форм бізнесу, тобто диверсифікацію або спеціалізацію на окремих бізнес-процесах, що може бути пов'язано як з екстенсивним, так і інтенсивним розвитком [11].

Оцінка розробленої стратегії розвитку підприємства, моніторинг ходу реалізації стратегії та коригування стратегії розвитку в умовах мінливого середовища.

Таким чином, стратегічне планування є важливим елементом економічної роботи під час розроблення стратегії розвитку підприємства на туристичному ринку і становить собою набір дій та рішень, які приводять до розроблення стратегій, призначених для досягнення поставлених цілей організацій. Формування стратегії розвитку підприємства на туристичному ринку є запорукою його успішного функціонування, дає змогу забезпечити високоефективну господарську діяльність та його конкурентоспроможність.

В загальному вигляді процес оцінки ефективності розробки стратегії інтеграції зводиться до оцінки конкурентних переваг підприємства і складається з наступних етапів [48]:

1. Визначення мети оцінки конкурентоспроможності;
2. Вибір групи підприємств-конкурентів.
3. Визначення груп ключових показників конкурентоспроможності, які підлягають оцінюванню: показники маркетингового потенціалу, виробничого, фінансового, інтеграційного, кадрового, організаційної структури управління.
4. Розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності для кожного підприємства.
5. Обґрунтування висновку про рівень конкурентоспроможності об'єкта оцінки та розробка заходів, спрямованих на поліпшення або утримання

конкурентних позицій.

Конкурентоспроможність підприємства можна визначити в статичній і динамічній. У статичній вона визначається з урахуванням вагомості товарів і ринків, на яких реалізується продукція підприємства [48]:

$$K_{\text{кон}} = \sum a_i b_i \times K_{ij}, \quad (1.1)$$

де a_i – питома вага i -го товару організації в обсязі продажів, за період який аналізується, долі од.;

b_i – показник значимості ринку, на якому представлений товар організації (для промислово розвинутих країн значимість ринку рекомендують приймати рівною 1, для інших країн – 0,7 для внутрішнього ринку – 0,5);

K_{ij} – конкурентоспроможність i -го товару на j -му ринку.

Питома вага i -го товару організації в обсязі продажів визначається по формулі [48]:

$$a_i = V_i / V, \quad (1.2)$$

де V_i – обсяг продажів i -го товару за період який аналізується, грош. од.;

V – загальний обсяг продажу організації за той же період, грош. од.

Також, до аспекту конкурентоспроможності підприємства відносять ідентифікацію його фінансового становища.

Основними методами за допомогою яких може проводитися оцінка конкурентоспроможності підприємства є [38]:

1. Метод різниць. Його суть полягає у визначенні переваг та недоліків підприємства за окремими показниками, що порівнюються (об'єктами оцінки).

При застосуванні даного методу підприємство, що оцінюється, порівнюється тільки з одним підприємством-конкурентом на туристичному ринку. За кожним з показників, що порівнюються, визначається не тільки позиція оцінюваного підприємства, а й кількісний розрив у досягнутих значеннях.

2. Метод рангів. Він визначає загальні положення, сильні та слабкі сторони підприємства, що оцінюється, в боротьбі з конкурентами.

Застосування даного методу ґрунтується на визначенні місця підприємств конкурентів за кожним об'єктом оцінки шляхом ранжування досягнутих значень

показників. Проведення такої роботи дозволяє визначити, за якими порівняльними критеріями оцінки підприємство випереджає конкурентів, а за якими – відстає (кількісна оцінка відставання (випередження) в цьому разі не проводиться).

Підсумовування місць (рангів) окремих підприємств за всіма показниками оцінки дозволяє виявити найбільш конкурентоспроможне підприємство за критерієм мінімуму набраних рангів (якщо найкращий стан показника оцінки визначається як мінімальний ранг) або за критерієм максимуму набраних рангів (якщо найкращий стан оцінюється максимальним рангом). Обраний принцип оцінювання повинен дотримуватися стосовно всіх показників оцінки.

Порівняння суми рангів, отриманих підприємством, що оцінюється за найкращими показниками дозволяє визначити місце підприємства та його основного конкурента в конкурентній боротьбі.

Перевагою даного методу є його простота, можливість застосування для оцінок як кількісних, так і якісних показників. В той же час даний метод дає тільки посередній результат, не дозволяє оцінити ступінь відставання підприємства від його основного конкурента.

3. Метод балів. Його застосування дозволяє визначити узагальнюючу кількісну оцінку становища підприємства в конкурентній боротьбі при наявності кількох конкурентів.

Застосування даного методу передбачає:

1. Складання матриці оціночних показників для порівняння підприємства з його конкурентами на туристичному ринку.

2. Виділення найкращого значення окремого оціночного показника з даної сукупності підприємств та присвоєння йому визначеного бального значення (за самостійно встановленою шкалою оцінювання) – $B_{\max}$

3. Розрахунок балів, отриманих іншими підприємствами за даним оціночним показником шляхом порівняння їх фактичних значень з найкращими в даній сукупності:

$$B_{ij} = (Z_{ij} / Z_{in}) \times B_{\max i}, \quad (1.3)$$

де Z_{ij} – фактичне значення i -го оціночного показника по j -тому підприємству;

Z_{in} – найкраще значення i -го оціночного показника по даній сукупності;

B_{maxi} – максимально встановлений бал оцінювання окремого показника.

4. Встановлення значущості (вкладу) конкретного показника оцінки в загальну оцінку конкурентоспроможності підприємства – ZN_i .

Рівень значущості окремих оціночних показників задається експертно з урахуванням уявлення про роль даного показника в формуванні загального висновку про ступінь конкурентоспроможності підприємства.

5. Отримання узагальненої бальної оцінки конкурентоспроможності з використанням наступної формули:

$$UZ_j = \text{Summa } B_{ij} \times ZN_i \quad (1.4)$$

Застосування цього методу дозволяє не тільки визначити основних конкурентів та місце, в конкурентній боротьбі підприємства, яке оцінюється (за критерієм максимуму набраних балів), а й оцінити ступінь його наближення до найбільш конкурентоспроможного підприємства.

6. Функціональний або заснований на теорії ефективної конкуренції. В його основі лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності, їх поділяють за наступними групами:

1) показники, які характеризують ефективність виробничої діяльності: витрати на одиницю продукції, фондівдача, рентабельність туристичної послуги, продуктивність праці;

2) показники, що характеризують фінансовий стан підприємства: коефіцієнт автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності, оборотності оборотних коштів;

3) показники, що характеризують ефективність збуту та просування туристичної послуги на ринок за допомогою реклами та стимулювання: рентабельність продажу, коефіцієнт затовареністю готовою продукцією, коефіцієнт завантаження виробничих потужностей, коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання збуту;

4) показники конкурентоспроможності туристичної послуги, що характеризують здатність туристичної послуги задовольняти потреби споживачів відносно до його призначення за ціною та якістю [35].

За даним підходом найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де краще організована робота всіх структурних підрозділів, ефективність роботи яких оцінюється ефективністю використання ресурсів. Такий підхід оцінки конкурентоспроможності охоплює всі найбільш важливі оцінки господарювання підприємства, виключаючи дублювання окремих показників та дозволяє швидко отримати картину стану підприємства на галузевому ринку.

7. Якісний. Сутність даного підходу полягає у дослідженні конкурентоспроможності продукції підприємства, яка впливає на його загальну конкурентоспроможність на ринку, поступово на основі одиничних, групових та інтегральних показників. Завершується процес оцінки визначенням коефіцієнту конкурентоспроможності продукції. Даний метод передбачає оцінку рівня конкурентоспроможності продукції як інтегрального результату дії широкого спектру чинників, таких як: продукт, ціна, канали збуту, реалізація, рівень потенціалу управлінських структур, персоналу тощо. Проте, треба зазначити, що тільки аналізу рівня конкурентоспроможності продукції недостатньо для формування остаточного висновку про конкурентоспроможність підприємства в цілому.

8. Теорії конкурентних переваг. Підхід передбачає встановлення характеру переваги підприємства у порівнянні з конкурентами та дає можливість визначити позицію підприємства на ринку. Відправною точкою даного методу є визначення частки ринку підприємства. Далі визначають ринкову нішу, освоєння якої дає можливість підприємству збільшити сферу свого впливу, порівнюючи потенціал ринку з обсягом продажу товарів. Для цього використовують показник концентрації, який характеризує загальну частку перших (найбільших) організацій на певному ринку. Використання даного методу ускладнюється відсутністю достатнього обсягу інформації, яка не завжди є достовірною та вчасною [35].

9. Матричний. Підхід розроблено Бостонською консалтинговою групою (БКГ). В його основі лежить аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу туристичної послуги. Сутність оцінки полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат у лінійному масштабі. По горизонталі відображаються темпи змін (зростання-скорочення) кількості продаж, по вертикалі – відносна частка туристичної послуги, що пропонується підприємством на ринок. За даним методом найбільш конкурентоспроможними є підприємства, які займають значну частку на ринку, що швидко зростає. Використання даного методу ускладнюється відсутністю достовірної інформації щодо обсягів реалізації товарів.

10. Бенчмаркінговий. Підхід полягає в тому, щоб на основі дослідження виявити переваги та недоліки лідуючих підприємств і використати їх у своїй діяльності. Однак, застосовані заходи не завжди є сприятливим для всіх, оскільки треба враховувати власні комерційні особливості.

11. Факторний. В якості факторів, що характеризують конкурентоспроможність підприємства й виступають аргументами рівняння регресії, виступають наступні показники фінансового стану: коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів, а також рентабельність власного капіталу. Даний метод дозволяє здійснити порівняльну оцінку конкурентоспроможності підприємства за набором фінансових показників надійності підприємства з достатнім ступенем імовірності, використовуючи розрахунки інтегральних показників конкурентоспроможності [35].

12. Теорії рівноваги підприємств та галузі. Зводиться до того, що в умовах рівноваги, коли у виробника не існує стимулів для переходу в інший стан, і він досяг вже максимально можливого обсягу виробництва та збуту при незмінному характері попиту й рівні розвитку техніки на даному ринку, кожний з факторів виробництва використовується з однаковою й одночасно найбільшою продуктивністю [35].

13. Структурний або за ринковими позиціями підприємства. Полягає у знаннях рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва й капіталу, бар'єрів для підприємств, що вступають на галузевий ринок. Основними перешкодами на шляху нових конкурентів є: економічність великомасштабного виробництва, ступінь диференціації продукції, абсолютні переваги у витратах у вже існуючих підприємств, розмір капіталу, необхідний для організації ефективного виробництва.

В загальному вигляді процес оцінки ефективності розробки стратегії інтеграції підприємства складається з наступних етапів:

- визначення мети оцінки конкурентоспроможності, вибір групи підприємств-конкурентів, визначення груп ключових показників конкурентоспроможності, які підлягають оцінюванню: показники маркетингового потенціалу, виробничого, фінансового, інтеграційного, кадрового, організаційної структури управління.
- розрахунок одиничних, групових, інтегральних показників конкурентоспроможності для кожного підприємства;
- обґрунтування висновку про рівень конкурентоспроможності об'єкта оцінки та розробка заходів, спрямованих на поліпшення або утримання конкурентних позицій.

В сучасних ринкових умовах завоювання певної частки та боротьба за неї на сегментах зовнішнього ринку неможлива без порівняння власного виробничого і комерційного потенціалу з іноземними підприємствами, що вже успішно працюють на ринку і мають достатні конкурентні позиції. Однак, про переваги та недоліки інших суб'єктів господарювання неможливо однозначно говорити – тому доцільність дослідження підходів оцінки їх конкурентоспроможності не викликає сумнівів.

Для оцінки рівня інтеграційної взаємодії туристичного підприємства застосовують диференціальний, комплексний або змішаний методи [3].

Диференціальний метод заснований на використанні одиничних показників. Щоб визначити, по яким з них досягнуто базового рівня і значення яких

найбільше відрізняються від базових. Розрахунок відносних показників інтеграційної взаємодії (Q) ведеться за формулою:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{ib}}, \quad (1.5)$$

де P_i – значення i -го показника інтеграційної взаємодії;

P_{ib} – значення i -го базового показника;

$i = 1, \dots, n$ – кількість оцінюваних показників інтеграційної взаємодії.

При наявності нормативних (проектних) обмежень для показників інтеграційної взаємодії, відносний показник обчислюють за формулою:

$$Q_i = \frac{P_i + P_{in}}{P_{ib} - P_{in}}, \quad (1.6)$$

де P_{in} – нормативне (проектне) значення i -го показника.

Комплексний метод заснований на застосуванні узагальненого показника інтеграційної взаємодії, що являє собою функцію від одиничних (комплексних) показників. Узагальнений показник може бути виражений головним показником, що відбиває основне призначення туристичних послуг, інтегральним або середньозваженим.

Середньозважені показники застосовують, якщо не можна встановити функціональну залежність головного показника від вихідних показників інтеграційної взаємодії, але можливо з достатнім ступенем точності визначити параметри вагомості середніх показників.

Змішаний метод заснований на одночасному використанні одиничних і комплексних (узагальнених) показників оцінки рівня інтеграційної взаємодії. Він застосовується в тих випадках, коли сукупність одиничних показників є досить великою й аналіз значень кожного з них диференціальним методом не дозволяє одержати узагальнюючих висновків. Або, коли узагальнений показник при комплексному методі недостатньо повно враховує всі істотні властивості впроваджених інтеграційних змін і не дозволяє одержати висновки про групи властивостей.

Важливим аспектом формування інновацій в сервісних послугах

туристичного підприємства є оцінка інтеграційного потенціалу, яку доцільно здійснювати в наступній послідовності:

- аналіз структури інтеграційного потенціалу;
- виявлення ступеня використання внутрішніх інтеграційних можливостей підприємства;
- оцінка рівня інтеграційної активності підприємства.

На наш погляд інтеграційний потенціал варто розглядати з погляду комплексного й системного підходів. З позицій системного підходу інтеграційний потенціал є невід'ємною частиною сукупного потенціалу підприємства й у свою чергу являє собою цілісну динамічну соціально-економічну систему. З позицій комплексного підходу інтеграційний потенціал являє собою комплексну структуру, що складається із сукупності взаємодіючих елементів різного ступеня складності й організації.

Перший етап оцінки інтеграційного потенціалу – аналіз структури інтеграційного потенціалу припускає вивчення стану кожного його елемента на основі методу експертних оцінок.

Бальна оцінка використання підприємством потенціалу кожного з елементів інтеграційного потенціалу здійснювалася з використанням розробленої шкали:

- 0 балів – зовсім не використовується потенціал елемента;
- 1 бал – низький рівень використання потенціалу елемента;
- 2 бали – середній рівень використання потенціалу елемента;
- 3 бали – високий рівень використання потенціалу елемента.

За результатами оцінки складових елементів інтеграційного потенціалу визначаються інтеграційні можливості підприємства. Слід відмітити, що чим вище рівень використання складових елементів інтеграційного потенціалу, тим більше у підприємства конкурентних переваг для здійснення ефективної інтеграційної діяльності.

Заключний етап оцінки інтеграційного потенціалу передбачує визначення рівня інтеграційної активності підприємства за допомогою узагальнюючого показника – коефіцієнту інтеграційної активності підприємства, розрахунок якого

здійснюється за наступною методикою [37]:

$$P_{\text{ін.акт.}} = \sum (P_i \times W_i), \quad (1.7)$$

$P_{\text{ін.акт.}}$ – рівень інтеграційної активності підприємства;

P_i – експертна оцінка використання i -того елементу інтеграційного потенціалу, бали;

W_i – коефіцієнт вагомості i -того елементу інтеграційного потенціалу.

Оцінку рівня інтеграційної активності підприємства доцільно здійснювати за наступною шкалою: від 0 до 4,0 – низький рівень, від 4,1 – до 8,0 – середній рівень, від 8,1 до 11,55 – високий рівень.

Результати оцінки стану елементів інтеграційного потенціалу повинні лягти в основу розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення інтеграційної активності підприємства.

Отже, достовірність оцінки інтеграційної ефективності підприємства, перш за все залежить від їх можливості постійного сканування ринку. Особливостями оцінки ефективності розробки стратегії інтеграції підприємства є акцентування особливої уваги на параметрах його конкурентоспроможності на туристичному ринку. Відсутність чи перекозчення інформації про діяльність іноземних конкурентів може створити у керівників підприємства необґрунтовану думку про переваги над конкурентами, привести до самозаспокоєння та послаблення зусиль, що пов'язані з підтримкою необхідного рівня конкурентних переваг.

Висновки до розділу 1

Результати проведеного дослідження теоретичних засад формування стратегії міжнародної інтеграції національного туроператора дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Розглянувши основні наукові підходи до тлумачення змісту інтеграційних процесів в туристичному бізнесі, можемо дати таке узагальнююче його визначення: інтеграційний процес у туристичному бізнесі – це процес об'єднання туристичних підприємств та туристичних комплексів, що характеризується спільністю фінансово-економічних інтересів учасників в межах групи, діяльність

якого визначається концентрацією та розподілом ресурсів, координацією важелів внутрішнього фінансово-господарського механізму управління з метою досягнення стратегічних цілей розвитку. Консолідування діяльності та формування інтеграційних структур сприяє узгодженню економічних інтересів учасників інтеграції та підвищенню ефективності їхньої діяльності та є пріоритетним орієнтиром розвитку й розбудови територій, галузей, національної та міжнародної економіки в цілому.

2. Об'єктивна реальність сьогодення характеризується глобалізацією та інтеграційними процесами міжнародного туристичного ринку, прослідковується чітка тенденція розширення туристичних мереж. Процес реалізації стратегії інтеграції може відбуватися в декількох інтерпретаціях: 1) формування франчайзингової моделі розвитку; 2) створення туристичного ланцюга; 3) залучення відомого міжнародного туристичного оператора; 4) контрактне управління. Зважаючи на це, процеси інтеграції в туристичному бізнесі можуть виявитися тим каталізатором, якого не вистачає національному туристичному ринку, оскільки мінімізується ризик банкрутства та входять на ринок відомі туристичні бренди, які можуть надати відповідний рівень послуг не тільки вітчизняним туристам, але й іноземцям. За принципами інтеграції підприємства туристичного бізнесу мають змогу функціонувати за міжнародними стандартами управління, а також надавати більш якісний туристичний продукт, при цьому мінімізувати адаптивний період.

3. Формування стратегії розвитку підприємства дає змогу визначити напрямки поведінки підприємства на туристичному ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства перед іноземними конкурентами; сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі нею визначені при завоюванні ніш на світовому ринку; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ТУРОПЕРАТОРА «АЛЬЯНС», М. КИЇВ

2.1. Характеристика діяльності національного туроператора «Альянс»

Туристичне підприємство ПП «Альянс» працює на туристичному ринку України та є туристичним оператором, що надає різноманітні туристичні послуги. Туристичний оператор «Альянс» був заснований в 2004 році.

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.

Вже більше п'яти років вона займається організацією екскурсійних програм по Україні і є оператором по даному напрямку. Вона працює як агент по всіх напрямках, що пропонують інші туристичні підприємства (Туреччина, Єгипет, ОАЕ).

ПП «Альянс» діє згідно з Законом України «Про туризм» №1282–IV від 18.11.03 «Декрету про стандартизацію і сертифікацію» №46–95 від 10.05.96, а також відповідно спеціального дозволу (ліцензії) №002382 від 19.11.2004, що видав Державний комітет з туризму. На даний час дія ліцензії поновлена.

Основним документом компанії є Статут. Основними положеннями Статуту ПП «Альянс» є загальні положення мета і предмет діяльності юридичний статус і правова відповідальність, права й обов'язки підприємства, майно підприємства, зовнішньоекономічна діяльність, господарське, економічне і соціальне керівництво підприємством, облік і звітність, трудовий колектив.

Форма власності – приватне підприємство і відповідає вимогам:

- має офіс, обладнання, необхідні для роботи засоби (телефон, факс, ксерокс, комп'ютер);

- має зовнішню рекламу зі своїм логотипом;
- при організації спільної діяльності з іноземними представниками залучає фахівців, що володіють іноземними мовами;
- має в штаті фахівців, які мають спеціальну туристичну освіту та стаж роботи в туризмі не менше 3-х років.

З метою аналізу механізму міжнародної інтеграції розглянемо модель особливості управління на ПП «Альянс». Внутрішня організаційна оцінка дала можливість виявити, що підприємство не має єдиної моделі управління, що пов'язано з постійними змінами її зовнішнього і внутрішнього середовища.

Вимоги, пропоновані до сучасної системи управління, визначають її як просту і гнучку.

Головними критеріями системи управління є забезпечення взаємодії і конкурентоздатності. Ця система повинна мати наступні основні характеристики:

- невеликі підрозділи, укомплектовані меншою кількістю, але більш кваліфікованих людей;
- невелике число рівнів керування;
- структура, заснована на групах фахівців;
- характер і якість продукції, графік і процедури роботи, орієнтовані на споживача.

Структура ПП «Альянс» і процес управління діяльністю визначаються задачами. Керівник (директор) здійснює загальне керівництво, а також має відділи посередницьких операцій, маркетингу і реклами, бухгалтерію.

Контроль за роботою ПП «Альянс» здійснюється за допомогою бухгалтерського відділу, куди надходить інформація про наявність і рух коштів та здійснення різних господарських операцій.

Організаційна структура ПП «Альянс» наведена на рис. 2.1.

У ПП «Альянс» на сьогоднішній день працює 29 осіб. Створені наступні посади і відділи:

- директор (1 особа);
- виконавчий директор (1 особа);

- відділ надання послуг авіаперевезень (2 особи);
- бухгалтерія (2 особи);
- відділ маркетингу (3 особи);
- відділ візової підтримки (2 особи);
- відділ туристичних послуг (15 осіб);
- кур'єрська служба (4 особи).

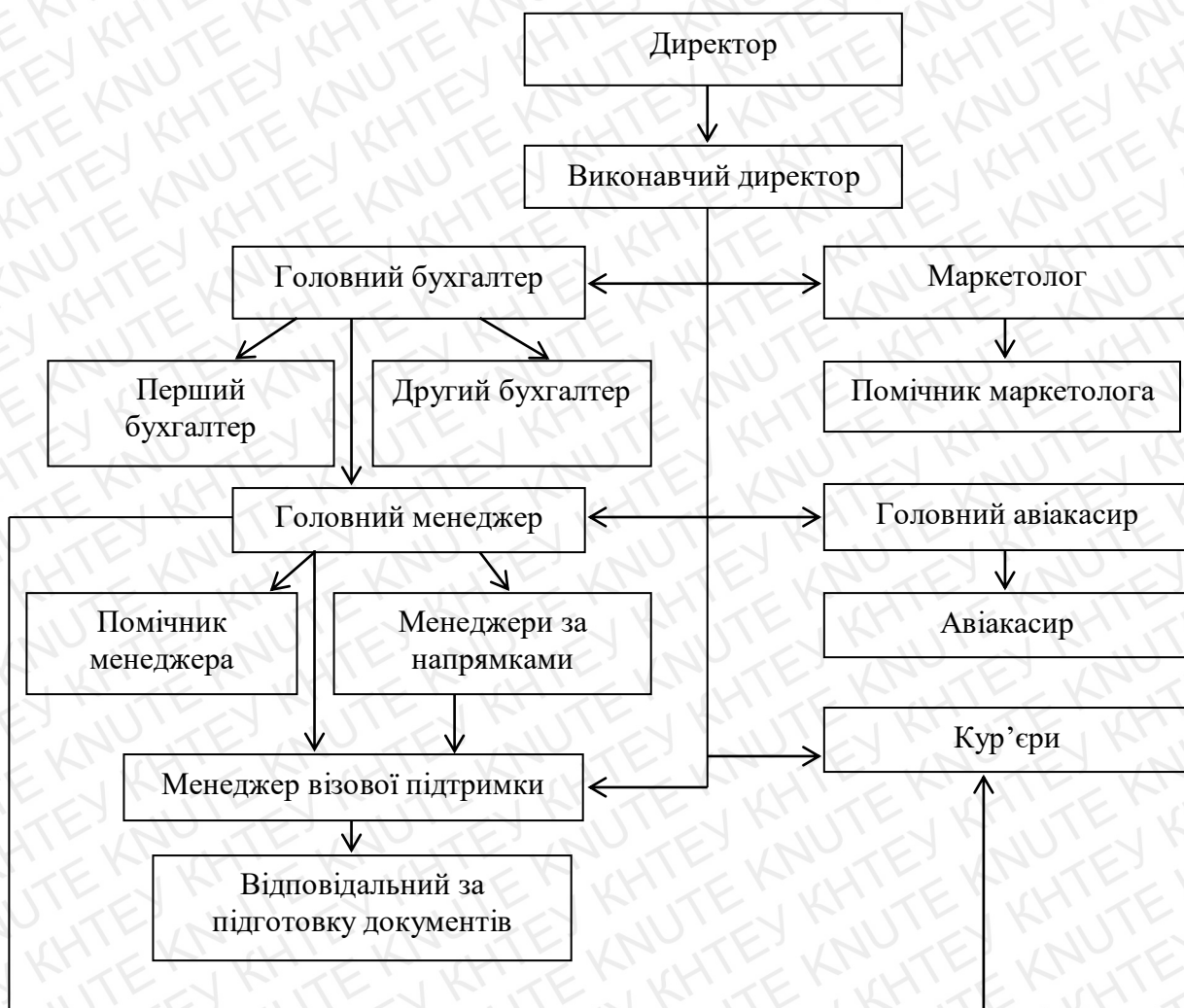


Рис. 2.1. Схема організаційної структури ПП «Альянс» [66]

Внутрішня структура ПП «Альянс» являє собою лінійну організаційну форму, при якій розподіл обов'язків здійснюється централізовано: від найвищої управлінської ланки – генеральний директор до найнижчої – кур'єр.

Вищою керівною ланкою організації є генеральний директор, який здійснює поточне управління діяльністю компанії. Генеральний директор виконує багато

функцій: організація роботи всієї компанії та кожного співробітника в ній, планування, управління персоналом, навчання нових працівників, ведення замовлень клієнтів та контроль виконання завдань працівниками. Генеральний директор має великий досвід і високу кваліфікацію в сфері діяльності компанії. Кожен працівник в кінці місяця звітує у письмовій формі перед генеральним директором щодо результатів роботи, витрат часу та фінансових витрат.

Управління фінансовою діяльністю підприємства здійснюють бухгалтер і генеральний директор спільно.

До основних обов'язків бухгалтера відноситься:

- ведення поточних розрахунків з постачальниками туристичних послуг;
- ведення розрахунків з клієнтами (контроль за дотриманням умов договорів, ведення системи взаємозаліку);
- контроль за роботою менеджерів підприємства (перевірка рахунків, що виставляють менеджери клієнтам);
- закупка необхідної матеріально-технічної бази для роботи підприємства;
- складання щомісячної, щоквартальної та щорічної звітності перед генеральним директором;
- складання звіту по формі 1-Тур;
- нарахування заробітної плати працівникам ПП «Альянс».

Серед типових функцій менеджера туристичного відділу можна навести наступні:

- робота над замовленнями клієнтів;
- розрахунково-касове обслуговування;
- постійне оновлення інформації на сайті щодо вартості готельних послуг;
- підписання договорів з готелями, автотранспортними компаніями;
- відвідування заходів відкриття нових готелів в Україні;
- розробка системи знижок для постійних клієнтів.

Відділ маркетингу має функції просування товару (тур послуги) на ринок.

Менеджери за напрямками виконують такі функції:

- прийняття замовлень від клієнтів;

- ознайомлення клієнтами з основними вимогами посольства, до якого необхідно подавати документи;
- збір повного пакету даних, заповнення анкети посольства;
- запис до посольств;
- супроводження клієнта, якщо посольство вимагає особистого подання документів;
- виписка страхових полісів;
- подача документів за довіреністю;
- отримання паспортів у посольствах.

Авіакасири виконують функції підбору авіаквитків та їх реалізації.

Для вчасної передачі замовлень своїм клієнтам генеральний директор створив кур'єрську службу. Персонал цього відділу слідкує за вчасним переданням квитків, паспортів, страхових полісів клієнтам.

Динаміку доходів ПП «Альянс» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів ПП «Альянс», м. Київ за 2015-2017 рр.

[розраховано автором]

(тис. грн.)

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14 098	16 862	20 870	2763	4009	120	124	20	24
Інші операційні доходи	631	554	475	-78	-78	88	86	-12	-14
Інші доходи	25	34	43	9	10	135	129	35	29
Разом доходи	14 754	17 449	21 389	2694	3940	118	123	18	23

Як свідчать дані табл. 2.1, загальний обсяг доходів туристичного оператора збільшився на 2694 тис.грн або на 18,5% у 2016 році порівняно з 2015-м роком. У

2017-му році порівняно з 2016-м роком обсяг сукупних доходів зріс на 3940 тис.грн або на 23%. Зростання доходів підприємства було зумовлене переважно за рахунок чистого доходу від реалізації туристичних послуг. Також на ці показники впливає макроекономічна становище регіону тощо. Головне, щоб при збільшенні доходів підприємство вдало їми розпоряджувалося та покращувало матеріальний стан туристичного підприємства.

Отже, з даних таблиці 2.1. видно, що доходи ПП «Альянс» з кожним роком зростають. Це викликано підвищенням інтересом до ПП «Альянс» з боку клієнтів, а також постійним впровадженням нових технологій та програм у діяльність підприємства.

Також варто проаналізувати структуру доходів туристичного підприємства (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Динаміка структури доходів ПП «Альянс», м. Київ за 2015-2017 рр. [побудовано автором]

Як свідчать дані фінансової звітності, в цілому в структурі доходів ПП «Альянс» переважають доходи від основного виду діяльності – реалізація путівок та туристичних пакетів клієнтам. На інші операційні доходи припадає від 2 до 4 % від загального обсягу доходів ПП «Альянс».

Наступним етапом аналізу фінансових результатів роботи туристичного оператора є дослідження обсягів та структури витрат ПП «Альянс» (табл. 2.2).

**Динаміка обсягів витрат ПП «Альянс», м. Київ
за 2015-2017 рр. [розраховано автором]**

(тис. грн.)

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп росту, %		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2015–2016	2016–2017	2015–2016	2016–2017	2015–2016	2016–2017
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12 872	15 235	17 860	2363	2625	118	117	18	17
Інші операційні витрати	1 014	461	416	–553	–45	45	90	–55	–10
Інші витрати	40	28	38	–12	10	70	136	–30	36
Разом витрати	13 926	15 724	18 314	1798	2590	113	116	13	16

Структуру формування витрат туристичного оператора наведено на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Динаміка структури витрат ПП «Альянс», м. Київ
за 2015–2017 рр. [побудовано автором]**

Упродовж 2015-2017 років можна було спостерігати зростання обсягу собівартості наданих послуг, зокрема у 2016 році даний показник зріс на 13 %, а у 2017 році – на 16 %.

З рис. 2.3 видно, що в структурі витрат ПП «Альянс» основну частку займає собівартість реалізованих турів. До складу цієї собівартості відносяться вартість послуг, що туристичне підприємство сплачує за проживання туристів в готелі, вартість перельоту та трансферу, вартість страхових та інших супутніх додаткових послуг, які включаються до складу тур пакету.

Доцільно у даному питанні також дослідити показники прибутковості, що визначають результуючу фінансову ефективність функціонування ПП «Альянс» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ПП «Альянс», м. Київ за 2015-2017 рр.

[розраховано автором]

Показники	Алгоритм розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2015–2016	2016–2017	2015–2016	2016–2017
Чистий прибуток, тис.грн	ЧП	679	1415	2521	735	1107	108,3	78,2
Вартість активів, тис.грн	А	3318	2898	2822	–420	–76	–12,7	–2,6
Обсяг поточних витрат, тис.грн	ПВ	13926	15724	18314	1798	2590	12,9	16,5
Власний капітал, тис.грн	ВК	937	736	793	–202	58	–21,5	7,8
Залишкова вартість основних засобів, тис.грн	ОЗ	949	899	832	–50	–67	–5,3	–7,5
Витрати на оплату праці, тис.грн	ВОП	4178	4717	5494	539	777	12,9	16,5
Рентабельність активів	$R_a = \text{ЧП} / A$	20,5	48,8	89,4	28	41	х	х
Рентабельність поточних витрат	$R_{пв} = \text{ЧП} / \text{ПВ}$	4,9	9,0	13,8	4	5	х	х
Рентабельність власного капіталу	$R_{вк} = \text{ЧП} / \text{ВК}$	72,5	192,3	317,9	120	126	х	х
Рентабельність основних засобів	$R_{оз} = \text{ЧП} / \text{ОЗ}$	71,6	157,3	303,1	86	146	х	х
Рентабельність витрат на оплату праці	$R_{воп} = \text{ЧП} / \text{ВОП}$	16,3	30,0	45,9	14	16	х	х

Як свідчать дані табл. 2.3, рівень рентабельності по основним показникам з кожним роком зростає. Це свідчить про те, що підприємство йде на правильному

шляху свого розвитку та впроваджує нові механізми підвищення ефективності діяльності. Зростання рентабельності зумовлено переважно отримання чистого прибутку та скорочення загального рівня витрат і собівартості наданих послуг в доходах туристичного оператора. Зокрема, показники рентабельності майнового потенціалу у 2015-2016 рр. мали тенденцію до зростання.

Отже, у даному питанні було проаналізовано основні показники господарської діяльності туристичного підприємства. Внутрішня структура ПП «Альянс» являє собою лінійну організаційну форму, при якій розподіл обов'язків здійснюється централізовано: від найвищої управлінської ланки – генеральний директор до найнижчої – кур'єр. Загальний обсяг доходів туристичного оператора збільшився на 2694 тис.грн або на 18 % у 2016 році порівняно з 2015-м роком. У 2017-му році порівняно з 2016-м роком обсяг сукупних доходів зріс на 3940 тис.грн або на 23 %. Зростання доходів підприємства було зумовлене переважно за рахунок чистого доходу від реалізації туристичних послуг. Також на ці показники впливає макроекономічне становище регіону та багато інших факторів. Зростання показників рентабельності зумовлено переважно отриманням чистого прибутку та скорочення загального рівня витрат і собівартості наданих послуг в доходах туристичного оператора.

2.2. Діагностика стану та рівня ефективності міжнародної інтеграції національного туроператора «Альянс»

З метою діагностики стану та рівня ефективності міжнародної інтеграції національного туроператора «Альянс» пропонуємо спочатку провести оцінку організаційної структури та менеджменту ПП «Альянс» (табл. 2.4).

Відповідно до даних внутрішньої управлінської інформації за складом відповідно до функціонального призначення можна виділити наступні категорії працівників ПП «Альянс» :

– адміністративно-управлінський персонал (керівники та спеціалісти);

– операційний персонал (оперативний та обслуговуючий персонал).

Таблиця 2.4

**Показники організаційної структури та менеджменту ПП «Альянс», м. Київ
[розраховано автором]**

№ з/п	Показник	Вага показника	Еталон	Підприємство значення / рейтинг	
1	Ділові якості менеджерів, балів	0,20	10,0	7	0,14
2	Ефективність методів управління управління, балів	0,10	10,0	8	0,08
3	Віковий склад персоналу (до 45 років), %	0,05	50,0	80,0	0,08
4	Рівень освіти, %	0,05	90,0	90,0	0,05
5	Продуктивність праці, грн.	0,20	87,6	111,5	0,25
6	Рівень делегованості повноважень, %	0,05	50,0	30,0	0,03
7	Єдність напрямків інтересів, % до чисельності осіб зі спільними інтересами	0,05	80,0	70,0	0,04
10	Рівень захворюваності, % до кількості працівників	0,05	30,0	12,0	0,02
Сума місць		1	x	x	1,03

Проведемо аналіз використання основних груп методів управління на туристичному підприємстві. Для цього проаналізуємо рейтинг використання кожного методу в управлінні окремими бізнес-процесами (табл. 2.5).

За результатами опитування керівників підрозділів туристичного підприємства було складено рейтинг використання різних методів управління. Так, на основі наведеної інформації можна сказати, що в процесі управління персоналом найбільше використовуються адміністративні, організаційно-розпорядчі та морально-психологічні методи. Функція маркетингу на тур фірмі слабо підпадає під будь-який метод впливу, домінуючим є лише морально-психологічний. В процесі управління продажем турів найбільше використовуються організаційно-економічні та морально-психологічні методи.

**Експертна оцінка використання різних груп методів управління в
бізнес-процесах ПП «Альянс», м. Київ [розраховано автором]**

Методи управління	Продаж турів	Маркетинг	Фінансово–облікова та економічна діяльність	Інвестиції	Управління персоналом
Адміністративні	2	3	2	2	9
Організаційно–розпорядчі	3	3	2	2	9
Організаційно–економічні	9	4	10	10	5
Морально–психологічні	8	7	4	3	8
* кількість балів в рейтингу від 1 до 10 (експертно)					

Як ми бачимо з результатів аналізу, організаційну структуру управління ПП «Альянс» можна вважати позитивною, але вона має декілька недоліків, що негативно сказується на стратегічному управлінні підприємством:

1. Виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього середовища. Положення посилюється втратою гнучкості в взаємовідносинах робітників апарату управління із-за застосування формальних правил і процедур. В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень.

2. Необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто вищого ешелону управління.

Подальше дослідження міжнародної інтеграції ПП «Альянс» пропонуємо здійснити виходячи з аналізу окремих його складових, до яких відносяться: формування конкурентних переваг; формування перспективи ринкового росту.

Визначимо відносні конкурентні переваги ПП «Альянс» порівняно з туроператором «TPG» (табл. 2.6).

[illegible]

Як свідчать дані табл. 2.6, турфірма «Альянс» відстає від свого конкурента «TRG» за показниками якості наданих послуг (якість послуг проживання в готелі та якість трансферу до місця призначення). Також турфірма відстає від конкурента за рівнем сервісу (обслуговування клієнтів в момент продажу турів). Перевагою компанії «Альянс» є цінова політика, відповідно до якої існує можливість пропозиції. Конкурентний профіль позиціювання «Альянс» відносно «TUI Ukraine» наведено в табл. 2.7.

Таблица 2.7

[illegible]

Відповідно до даних табл. 2.7 можемо спостерігати, що ПП «Альянс» випереджає конкурента «TUI Ukraine» за показниками якості наданих послуг (якість послуг проживання в готелі та якість трансферу до місця призначення) та рівня сервісного обслуговування клієнтів. Аналізуючи цінову політику обох конкурентів, варто відзначити, що вона є приблизно однаковою – обидва підприємства пропонують своїм клієнтам цінкові знижки на гарячі тури. Проте, в плані формування маркетингу підприємство «TUI Ukraine» знаходиться попереду, оскільки використовує більш широкий арсенал засобів просування послуг на туристичний ринок.

Таким чином, на основі результатів проведеного дослідження, можна стверджувати, що формування конкурентної стратегії ПП «Альянс» 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 конкурентною політикою туристичного підприємства.

Формування ринкових перспектив інтеграційного росту туристичного підприємства передбачає використання ряду інструментів та приймів просування туристичних послуг на ринок.

Концепція комплексу просування ПП «Альянс» визначається як система основних ідей, інструментів і аналізу, не тільки діяльності, а й навколишнього середовища (у нашому випадку це конкурентна і споживча), формування стратегій та контролю.

Розглянемо основні складові маркетингової концепції просування туристичних послуг досліджуваного підприємства.

В табл. 2.8. відображено характеристику основних етапів процесу вирішення проблем маркетинг-менеджменту ПП «Альянс» в процесі просування послуг на ринок.

Завдяки прямим контактам з потенційними клієнтами ПП «Альянс» здійснює інформативну, нагадувальну, переконувальну, іміджеву, дослідницьку та партнерську функції маркетингових комунікацій.

**Організація процесу просування у ході реалізації стратегії інтеграційного
росту ПП «Альянс» [складено автором]**

Етапи процесу	Об'єкти процесу	Суб'єкти процесу
Планування комплексу просування	Ситуаційний аналіз: шанси-небезпеки, навколишнє середовище	Директор з продажу турпослуг, маркетинговий аналітик
Організація робочого часу туристичного персоналу	Рішення	Директор з продажу турпослуг
Стратегії: орієнтація на можливості	Покриття витрат, частка ринку, оборот. Кооперація, лідерство в цінах	Директора підприємства, Директор з продажу турпослуг
Контроль	Результати: Ефективність, адаптивність, гнучкість	Маркетинговий аналітик

Тобто, в процесі безпосереднього спілкування з клієнтами працівники підприємства інформують їх про якісні характеристики туристичних послуг, або нагадують про свою пропозицію, переконують клієнтів у перевагах відповідних послуг.

Процедуру організації маркетингових комунікацій в Інтернеті на підприємстві ПП «Альянс» можна представити у вигляді певної сукупності кроків та засобів досягнення корпоративних цілей підприємства, що знаходяться у взаємодії з навколишнім середовищем. Іншими словами, на підприємстві сформовано поетапну послідовну модель організації маркетингових комунікацій в Інтернет, що складається з п'яти етапів, кожен з яких є обов'язковим для реалізації та здійснюється, виходячи з прогнозованого ефекту обраних комунікаційних інструментів.

Так, на першому етапі запропонованої моделі організації, виходячи з місії та цілей підприємства, зіставляються дані аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, на їх основі порівнюються характеристики даного підприємства з аналогічними характеристиками конкурентів, а також очікуваннями партнерів. ПП «Альянс» визначає свої сильні та слабкі сторони; оцінює загрози та можливості ринку, що допомагають визначити фактори майбутнього ринкового

успіху. На цьому ж етапі керівництво ПП «Альянс» визначається з базовою моделлю інтеграції Інтернет-технологій зі своєю діяльністю. Сьогодні таких виділяють дві: корпоративну (offline+online) та некорпоративну (online–проект), вибір залежить від ступеня готовності компанії та її бізнес-партнерів до інтеграції та можливості реалізації тієї або іншої моделі інтеграції. Другий етап пов'язаний з визначенням цільової аудиторії, на яку спрямовані маркетингові комунікації, мотивів покупців та сегментацією ринку.

Оскільки традиційно Інтернет не єдиний маркетинговий інструмент, що використовується ПП «Альянс», то разом з універсальними задачами допускається формулювання конкретних рекламних цілей, обмежуючись конкретними онлайн-засобами та цільовою аудиторією Мережі, а не всього ринку.

Але, це вже завдання третього етапу організації, де ПП «Альянс» здійснює опис безпосередньо стратегії інтегрованих маркетингових комунікацій та навігації проекту в Інтернет. Висувається рекламна ідея або творча концепція, реалізація якої спрямована на формування всіх цілей комунікації. Визначившись з попередніми позиціями, ми переходимо до четвертого етапу організації маркетингових комунікацій в Інтернеті, на якому визначаються рекламні носії, заходи зі стимулювання збуту та PR, які доноситимуть до цільової аудиторії звернення рекламодавця. Тепер проаналізуємо показники доходності туристичного оператора та порівняємо їх з рівнем туристичного доходу (табл. 2.9).

Як свідчать дані табл. 2.9, в цілому впродовж 2015-2016 років значення комерційного прибутку туристичного підприємства збільшилось на 954 тис. грн., переважно за рахунок зростання чистих доходів від надання туристичних послуг на 2763 тис. грн. У 2017 році обсяг комерційного прибутку зріс на 1428 тис. грн, а доходи від надання туристичних послуг зросли на 4009 тис. грн.

Рівень туристичного доходу у 2016 році становив 6,9 %, що на 5,4 % вище, ніж у 2015 році. У 2017 році відбулося зростання даного показника на 5,5 % і рівень туристичного доходу склав 12,4 %.

**Показники ефективності туристичної діяльності ПП «Альянс», м. Київ
за 2015–2017 рр. [розраховано автором]**

Показники	Алгоритм розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення (+,–)	
		2015	2016	2017	2015–2016	2016–2017
Чистий дохід, тис. грн.	ЧД	14 098	16 862	20 870	2763	4009
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	СВ	12 872	15 235	17 860	2363	2625
Валовий прибуток (маржа), тис. грн.	ВП = ЧД – СВ	1 226	1 627	3 010	400	1384
Операційні витрати, тис. грн.	ВО	1 014	461	416	–553	–45
Комерційний прибуток, тис. грн.	КП = ВП – ВО	212	1 166	2 594	954	1428
Рівень туристичного доходу, %	$RKP = KP / ЧД \times 100\%$	1,5	6,9	12,4	5,4	5,5
Рівень валової маржі, %	$RBM = VP / CB \times 100\%$	9,5	10,7	16,9	1,2	6,2
Рівень рентабельності туристичної діяльності, %	$Dkd = KP / (CB + VO) \times 100\%$	1,5	7,4	14,2	5,9	6,8
Рентабельність операційних витрат, грн	$Dvo = KP / VO$	20,9	253,0	623,7	232,1	370,6

Рівень валової маржі характеризує здатність туристичного підприємства генерувати маржу від надання послуг, яка спрямовується на покриття поточних витрат та податків. Даний показник для ПП «Альянс» у 2016 році зріс на 1,2 % і склав 10,7, що свідчить про зростання середнього рівня рентабельності послуг. У 2017 році рівень валової маржі збільшився на 6,2 % до 16,9 %.

Рівень рентабельності туристичної діяльності у 2015 році становив 1,5 %. Даний показник характеризує можливість туристичного підприємства генерувати операційний прибуток, що залишається після покриття операційних витрат. У 2016 році значення рентабельності туристичної діяльності зросло до 7,4 %. У цьому ж періоді спостерігається зростання рентабельності операційних витрат з 20,9 % (у 2015) до 253,0% (у 2016 р).

У 2017 році значення рентабельності туристичної діяльності зросло до 14,2 %, що свідчить про зростання середнього рівня доходності надання

турпослуг. Це стало причиною зростання рівня туристичного доходу, валової маржі та доходності туристичної діяльності.

Оцінка впливу міжнародної інтеграції на конкурентний статус національного туроператора «Альянс» передбачає дослідження динаміки показників розвитку ринку та частки на ньому досліджуваного туроператора та його конкурентів.

Для формування передумов і визначення необхідності подальшого розвитку стратегії міжнародної інтеграції ПП «Альянс» вищевикладені результати аналізу узагальнимо за допомогою комплексної оцінки доцільності та передумов реструктуризації. Для проведення комплексної оцінки доцільності та передумов розвитку стратегії міжнародної інтеграції ПП «Альянс», м. Київ необхідно використовувати сучасні методики з позиції системного підходу. Для цього слід провести SWOT-аналіз середовища туристичного підприємства.

В таблиці 2.10 наведені сильні та слабкі сторони туристичного підприємства.

Таблиця 2.10

Сильні і слабкі сторони ПП «Альянс», м. Київ [складено автором]

Підсистеми внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Підсистема управління матеріально-технічною базою туристичного підприємства	Туристичний профіль діяльності компанії не вимагає від неї суттєвих вкладень у розвиток матеріально-технічної бази	Рівень апаратного забезпечення обслуговування туристичних процесів на підприємстві є доволі низьким
2. Підсистема управління персоналом туристичного підприємства	Персонал туристичного підприємства сформований за рахунок кваліфікованих працівників, що значно підвищує загальний морально-психологічний клімат	Значний рівень централізованості управління
3. Підсистема управління фінансовими ресурсами	Діяльність підприємства є прибутковою	Підприємство характеризується не достатнім рівнем запасу фінансової міцності та має низький рівень фінансової самостійно

Продовження таблиці 2.10

Підсистеми внутрішнього середовища	Сильні сторони	Слабкі сторони
4. Управління конкурентним статусом	Підприємство має вигідне місце розташування і знаходиться в районі найбільшої концентрації потенційних клієнтів в Україні	Підприємство програє своїм конкурентам за параметрами якості послуг та сервісу

Як бачимо, підприємство має достатній внутрішній потенціал для успішного функціонування свого бізнесу, проте характеризується недостатнім рівнем ефективності його використання. Існують достатньо широкі можливості його підвищення.

Для більш детального аналізу внутрішнього потенціалу для міжнародної інтеграції туристичного підприємства доцільно побудувати матрицю SWOT-аналізу.

На основі узагальнення сильних та слабких сторін в діяльності підприємства побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця SWOT-аналізу ПП «Альянс», м. Київ [складено автором]

Внутрішнє середовище / Внутрішнє середовище	Можливості: – розширення ринку; – диференціація туристичних послуг	Загрози: – поява нових конкурентів; – згорання ринку
Сильні сторони: – Чіткість та простота системи аналізу і бюджетування; – Визначеність основних цільових параметрів діяльності – Наявність розгалуженого ринку покупців, які користуються продукцією – простота здійснення процесу управління	– диверсифікація послуг та розробка нових видів послуг; – розширення меж діяльності на ринку	– удосконалення якості надання послуг
Слабкі сторони: – слабкий рівень автоматизованості операційного процесу. – відсутність чіткого управлінського обліку та системи контролю за результатами роботи – недостатній рівень психологічної мотивації праці	– розробка соціально-психологічних мотиваційних механізмів трудової діяльності на підприємстві	– розробка та пошук нових методів організації процесу ринкового моніторингу

Виходячи з результатів проведеного SWOT-аналізу, можна сказати, що підприємство має можливості для розширення своєї діяльності та оптимізації цінової стратегії. Нарощування ринків збуту дає можливість більш еластично управляти цінами та формувати дисконтну політику, тим самим залучаючи нових контрагентів.

Отже, загальна система формування механізму міжнародної інтеграції для ПП «Альянс» є типовою для всіх туристичних підприємств. Проаналізувавши основні елементи механізму міжнародної інтеграції туроператора, можемо дійти висновків про те, що «Альянс» збільшує свою частку на ринку тур послуг, але водночас поступається своїм конкурентам за показниками якості надання туристичних послуг. Можна припустити, що основними проблемами, які перешкоджають інтенсивному розвитку ПП «Альянс» є організаційні аспекти її діяльності. Тому для обґрунтування основних передумов впровадження міжнародної інтеграції досліджуваного підприємства нам необхідно проаналізувати основні положення стратегії розвитку «Альянс». Рівень валової маржі характеризує здатність туристичного підприємства генерувати маржу від надання послуг, яка спрямовується на покриття поточних витрат та податків. Даний показник для ПП «Альянс» у 2016 році зріс на 1,2 % і склав 10,7, що свідчить про зростання середнього рівня рентабельності послуг. У 2017 році рівень валової маржі збільшився на 6,2% до 16,9%. Рівень рентабельності туристичної діяльності у 2015 році становив 1,5%. Даний показник характеризує можливість туристичного підприємства генерувати операційний прибуток, що залишається після покриття операційних витрат. У 2016 році значення рентабельності туристичної діяльності зросло до 7,4%. У цьому ж періоді спостерігається зростання рентабельності операційних витрат з 20,9 % (у 2015) до 253,0 % (у 2016 р). У 2017 році значення рентабельності туристичної діяльності зросло до 14,2 %, що свідчить про зростання середнього рівня доходності надання туристичних послуг.

2.3. Оцінка впливу міжнародної інтеграції на конкурентний статус національного туроператора «Альянс»

Спочатку проаналізуємо особливості розвитку ринку ПП «Альянс», а вже потім визначимо основні тенденції діяльності та розвитку підприємства на ринку туристичних послуг Києва та Київської області.

Розвиток ринку туристичних послуг України відбувається дуже нерівномірно під впливом економічних, а останніми роками – ще й політичних факторів. Дослідження динаміки туристичних потоків громадян України, обслуговуваних суб'єктами туристичної діяльності України, тобто без урахування тих, хто подорожує самостійно (табл. 2.12), показало такі результати.

Таблиця 2.12

Туристичні потоки в Україні у 2000–2017 рр. [34]

Роки	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон – усього	Кількість іноземних громадян, які відвідали Україну – усього	Кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України – усього	У тому числі		
				іноземні туристи	туристи – громадяни України, які виїжджали за кордон	внутрішні туристи
2000	13422320	6430940	2013998	377871	285353	1350774
2001	14849033	9174166	2175090	416186	271281	1487623
2002	14729444	10516665	2265317	417729	302632	1544956
2003	14794932	12513883	2856983	590641	344 332	1922010
2004	15487571	15629213	1890370	436311	441798	1012261
2005	16453704	17630760	1825649	326389	566942	932318
2006	16875256	18935775	2206498	299125	868228	1039145
2007	17334653	23122157	2863820	372455	336049	2155316
2008	15498567	25449078	3041655	372752	1282023	1386880
2009	15333949	20798342	2290097	282287	913640	1094170
2010	17180034	21203327	2280757	335835	1295623	649299
2011	19773143	21415296	2199977	234271	1250068	715638
2012	21432836	23012823	3000696	270064	1956662	773970
2013	23761287	24671227	3454316	232311	2519390	702615
2015	22437671	12711507	2425089	17070	2085273	322746
2016	23141646	12428286	2019576	15159	1647390	357027
2017	24668233	13333096	2549606	35071	2060974	453561

Загальна кількість «організованих» туристів стрімко зростала в період з 2000 по 2008 р., приріст склав 63,1%. Переважали в цей період внутрішні туристи,

втім їх відсоткова частка постійно скорочувалась з 82,6 до 52%. Відповідно зростала частка туристів, які виїжджали за кордон.

Дані про виїзд громадян України за кордон та ранжування країн, що найчастіше відвідуються, наведені у рис. 2.4.

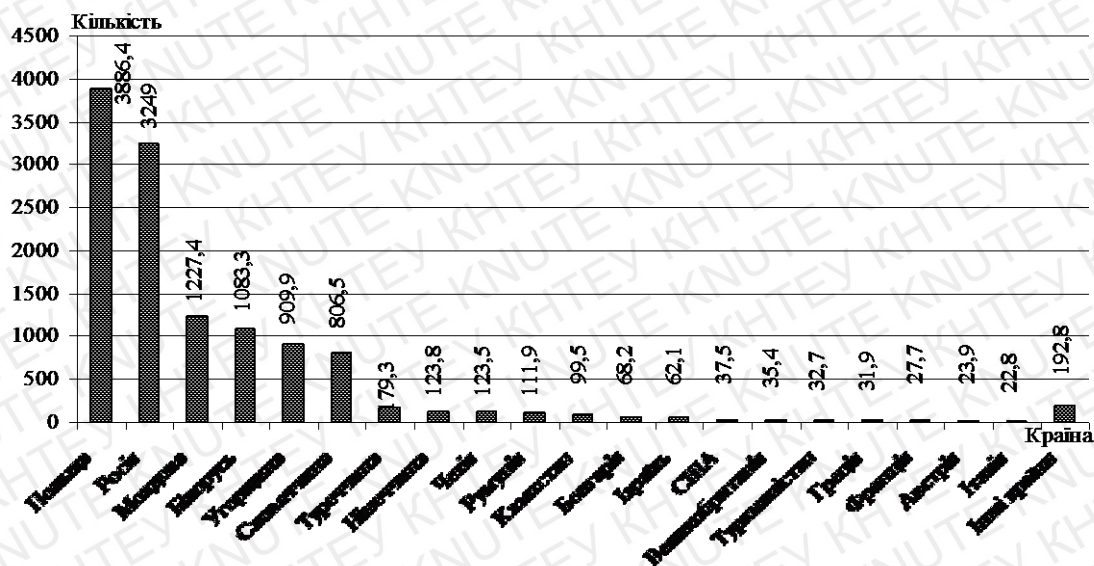


Рис. 2.4. Дані про виїзд громадян України за кордон у розрізі країн [34]

Світова економічна криза обумовила скорочення абсолютної кількості туристів в 2009-2010 рр., перш за все – за рахунок внутрішніх туристів, кількість яких в 2010 р. порівняно з 2008 р. скоротилась практично удвічі з 13,9 до 6,5 млн. осіб та коливалась на рівні 7-7,7 млн. осіб до 2013 р.

В той час як кількість туристів, що виїжджали за кордон, в 2010-2011 рр. знаходилась на докризовому рівні, а протягом 2012-2013 рр. зросла майже удвічі.

Загальна кількість туристів у 2013 р. досягла рекордного показника 3,2 млн. осіб. Радикально змінилось співвідношення внутрішнього і зарубіжного туризму – частка туристів, що виїжджали за кордон, в 2013 р. склала 78,2%.

Втім загострення політичної ситуації, анексія АР Крим та військовий конфлікт на сході України в сукупності з економічною кризою обумовили суттєве скорочення загальної кількості туристів протягом 2015–2016 рр. Загальна кількість туристів порівняно з 2013 р. скоротилась на 37,9%, кількість внутрішніх туристів – на 49,2%, туристів, які виїжджали за кордон – на 34,3%. Частка внутрішнього туризму в 2015 р. значно скоротилась до 13,4%, а в 2016 р. дещо

зросла до 17,8%.

Загальне скорочення туристичних потоків обумовлене, крім політичних причин, низкою економічних факторів, серед яких перше місце за значущістю посідає різке скорочення реальних доходів населення. У 2017 році почалося незначне зростання інтенсивності туристичних потоків в Україні.

Структуру мотивації поїздок наведено на рис. 2.5.

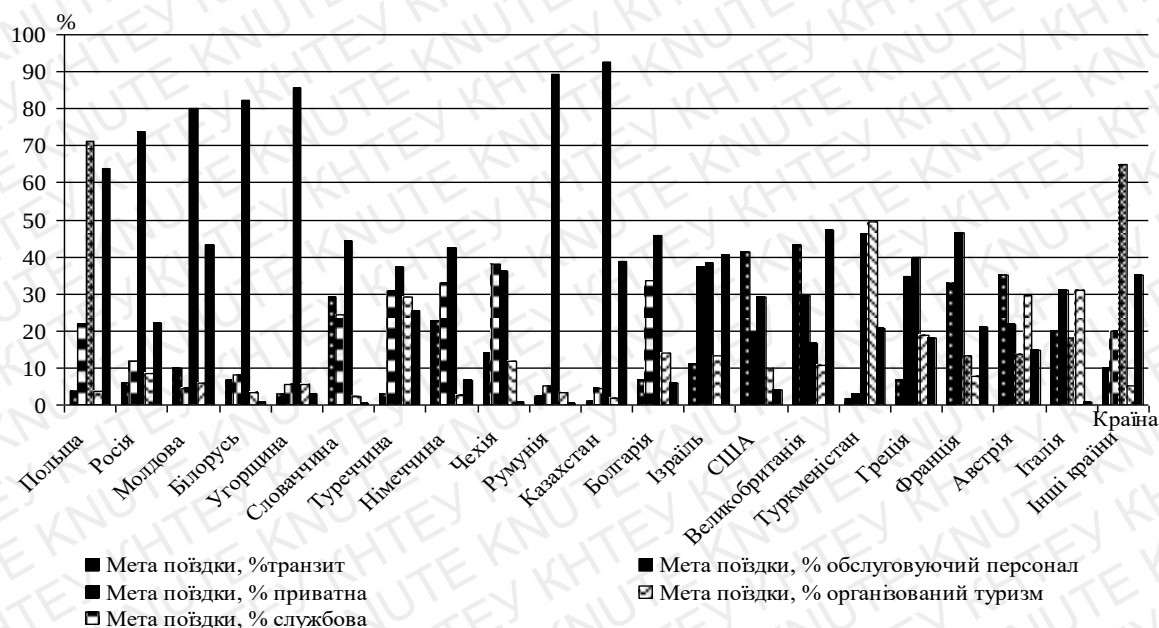


Рис. 2.5. Структура мотивації виїзних поїздок [34]

З рис. 2.5 видно, що основними цілями зарубіжних поїздок є: службова – 7,7% (944,5 тис. громадян України), організований туризм – 15,5% (1911,6 тис.), приватна – 70,5% (8674,4 тис.), поїздки обслуговуючого персоналу для працевлаштування – 6,3% (781,5 тис.).

Отже, українці віддають перевагу зарубіжним поїздкам у приватних цілях із тим, щоб задовольнити потреби конкретного туриста, стиль його життя і відпочинку, вимоги до рівня обслуговування, беручи до уваги платоспроможність, індивідуальне замовлення щодо формування програми і маршруту, місця розміщення.

Для аналізу ринкової ситуації, яка склалася на ринку туристичних послуг відносно ПП «Альянс» скористаємося експертною оцінкою ринку керівництвом самого підприємства. Для визначення основних конкурентів та порівняння їх

часток ринку скористаємося даними маркетингового дослідження ринку туристичних послуг компанії Kolomo.

Кількість обслужених туристів найбільшими туристичними операторами України наведено у табл. 2.13 та на рис. 2.6.

Таблиця 2.13

Кількість обслужених туристів найбільшими туроператорами України у 2017 році [67]

Найбільші туроператори	Кількість обслужених туристів (2017 рік), тис. осіб	Частка серед конкурентів, %
Anex Tour	287,7	32,6
Join Up	174,9	19,8
Travel Professional Group	159	18,0
Альянс	106,8	12,1
TUI Ukraine	81,6	9,2
Tez Tour	73,7	8,3
Разом	883,7	100,0

Як видно з даних таблиці 2.13, найближчими конкурентами за кількістю обслужених туристів є такі туристичні оператори як Travel Professional Group та TUI Ukraine. Travel Professional Group (TPG) у 2017 році обслужив 159 тис. туристів, які виїздили за кордон. Туроператор (TPG) веде роботу з наступними напрямками: Домініканська Республіка, Греція, Словаччина, Кіпр, Шрі-Ланка; ОАЕ, Чорногорія, Таїланд, Грузія, Хорватія, Болгарія, Туреччина; Чехія, Іспанія, Франція, Італія, Нідерланди, Німеччина; Великобританія, Ізраїль, Австрія, Мальдіви; Мексика, США, та інші країни Європи, Азії, Африки, Північної та Південної Америки, а також Океанії і Австралії.

TUI Ukraine у 2017 році обслужив 81,6 тис. туристів, які виїздили за кордон. Він веде роботу з наступними напрямками: Андорра, Домінікана, Бахрейн, Бразилія, Болгарія, Єгипет; Ватикан, В'єтнам, Індія, Йорданія, Ізраїль, Індонезія, Куба; Катар, Кабо Верде, Китай, Камбоджа, Кіпр, Лаос, Литва; Марокко, Мальдіви, Маврикій, Мексика, Мальта, Малайзія, Оман; ОАЕ, Португалія,

Словаччина, Словенія, Сирія, Сейшели, США, Туніс; Туреччина, Таїланд, Франція, Фінляндія, Хорватія, Чехія, Чорногорія; Шрі-Ланка, Японія, а також місцеві тури по містах України.

Частки окремих туроператорів можемо знайти, якщо поділити чисельність обслужених туристів (табл. 2.13) на загальну чисельність обслужених туристів (табл. 2.12). У 2017 році показник загальної чисельності обслужених туристів склав 2060 тис. осіб. Частки ринку туроператорів наведено на рис. 2.6.

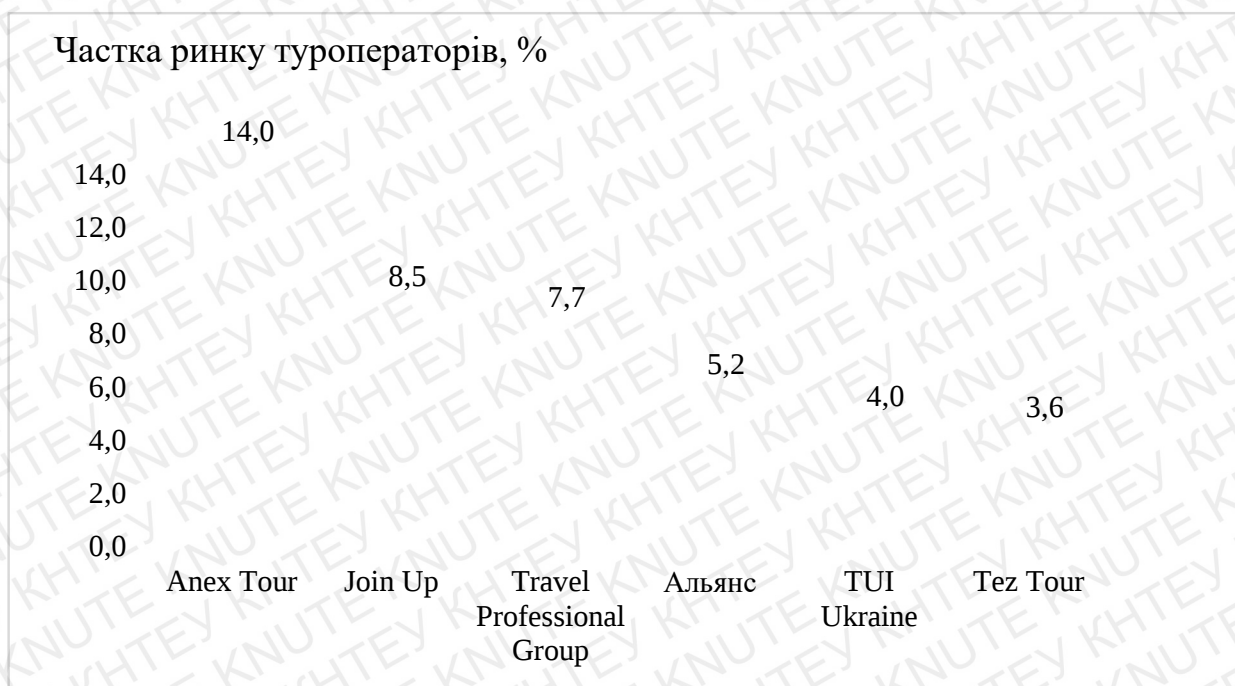


Рис. 2.6. Динаміка частки ринку за доходами основних конкурентів
ПП «Альянс», м. Київ [побудовано автором]

Також, характеризуючи діяльність туристичного оператора ПП «Альянс», варто відмітити, що він займає 4-те місце в Україні за чисельністю обслужених туристів-громадян України, які виїжджали за кордон.

Надалі проаналізуємо конкурентоспроможність досліджуваного підприємства.

Для оцінки конкурентоспроможності туристичної фірми «Альянс» проведемо аналіз конкурентоспроможності туристичних послуг, які надає туристичне підприємство. Для цього порівняємо основні параметри надання послуг найближчими конкурентами туроператора та самим підприємством

«Альянс» (табл. 2.14, рис. 2.7).

Таблиця 2.14

**Експертна оцінка послуг ПП «Альянс», м. Київ
у порівнянні з основними конкурентами у 2015–2017 рр.**

[розраховано автором]

Показники	Бальна оцінка основних конкурентів (1–10)			
	Альянс	Join Up	TUI Ukraine	Tez Tour
Рівень сервісу	7	8	6	9
Вартість послуг	6	5	4	9
Наявність додаткових умов	5	7	5	9
Страховання життя та безпеки туриста	4	3	4	8
Інтенсивність продажу путівок	3	5	8	3

Як свідчать результати опитування керівництва туристичного оператора, в цілому досліджуване туристичне підприємство ПП «Альянс» має відносно слабкі конкурентні позиції порівняно з іншими великими агентами туристичного ринку.

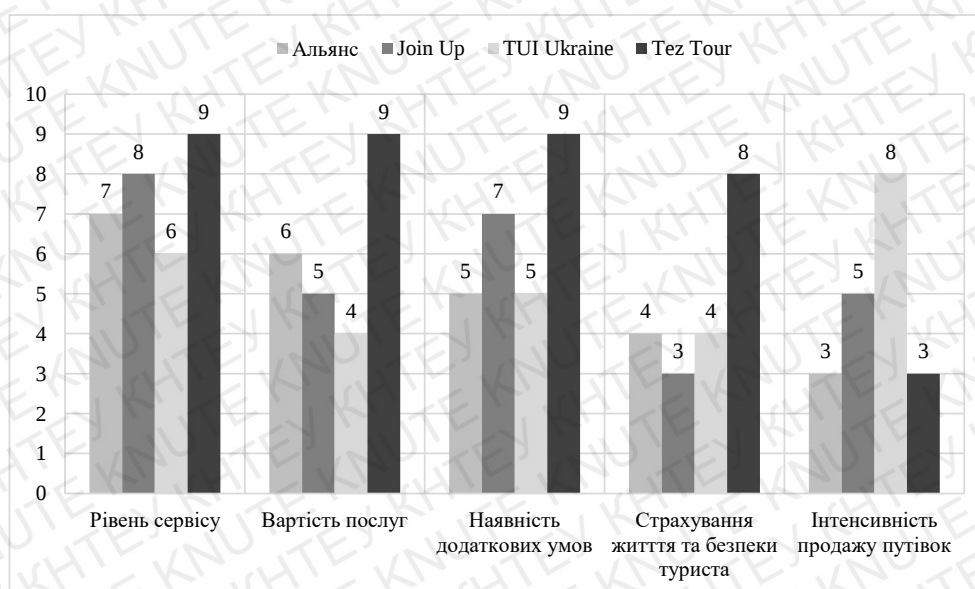


Рис. 2.7. Порівняльний аналіз конкурентоздатності послуг туристичних підприємств (бальний метод) [складено автором]

ПП «Альянс» орієнтується на надання послуг середнього та невисокого

цінового діапазону, що також визначає рівень вартості послуг та сервісу.

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність ПП «Альянс», виявити переваги та недоліки, необхідно провести аналіз конкурентів. Проведемо аналіз конкурентів в табличній формі. Визначимо основних конкурентів ПП «Альянс», якими є «Join Up» та «TUI Ukraine».

Маючи дані про ПП «Альянс» та її двох основних конкурентів «TRG» (Конкурент №1) і «TUI Ukraine» (Конкурент №2), можна розташувати їх на матриці формування конкурентної карти ринку (ККР) у такий спосіб (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Матриця формування конкурентного профілю
ПП «Альянс», м. Київ [складено автором]**

Ринкова доля Темпи зростання		Лідери ринку	Підприємство із сильною конкурентною позицією	Підприємство зі слабкою конкурентною позицією	Підприємство – аутсайдер
		1	2	3	4
Підприємство з конкурентною пропозицією, що швидко поліпшується	1	1	5	9	13
Підприємство з конкурентною позицією, що поліпшується	2	2	6 (TRG)	10 (TUI Ukraine)	14
Підприємство з конкурентною позицією, що погіршується	3	3	7	11	15
Підприємство з конкурентною пропозицією, що швидко погіршується	4	4	8	12	16

ПП «Альянс» – підприємство із сильною і конкурентною позицією, що поліпшується; найближчим конкурентом підприємства є «TRG» (Конкурент №1), що також займає позицію 6 матриці формування ККР (при виборі стратегії конкурентного поведіння підприємству необхідно насамперед орієнтуватися на даного конкурента, як найбільш сильного).

Конкурент №2 «TUI Ukraine» розташовується у середині, що вказує на його слабку, але конкурентну позицію, що поліпшується. У порівнянні з Конкурентом

№2 ПП «Альянс» володіє явною конкурентною перевагою в області цінової політики при високому рівні якості послуги.

Отже, у даному питанні нами було розглянуто особливості формування конкурентного середовища туристичного оператора ПП «Альянс», м. Київ. Загальне скорочення туристичних потоків у 2015-2016 роках обумовлене, крім політичних причин, низкою економічних факторів, серед яких перше місце за значущістю посідає різке скорочення реальних доходів населення. У 2017 році почалося незначне зростання інтенсивності туристичних потоків в Україні. Найближчими конкурентами за кількістю обслужених туристів є такі туристичні оператори як Travel Professional Group та TUI Ukraine. Travel Professional Group (TPG) у 2017 році обслужив 159 тис. туристів, які виїздили за кордон. TUI Ukraine у 2017 році обслужив 81.6 тис. туристів, які виїздили за кордон. Також, характеризуючи діяльність туристичного оператора ПП «Альянс», варто відмітити, що він займає 4-те місце в Україні за чисельністю обслужених туристів – громадян України, які виїжджали за кордон. Як свідчать результати опитування керівництва туристичного оператора, в цілому досліджуване туристичне підприємство ПП «Альянс» має відносно слабкі конкурентні позиції порівняно з іншими великими агентами туристичного ринку. ПП «Альянс» орієнтується на надання послуг середнього та невисокого цінового діапазону, що також визначає рівень вартості послуг та сервісу.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної оцінки передумов міжнародної інтеграції національного туроператора «Альянс», м. Київ можна сформулювати такі висновки:

1. Загальна система формування механізму міжнародної інтеграції для ПП «Альянс» є типовою для всіх туристичних підприємств. Проаналізувавши основні елементи механізму міжнародної інтеграції туроператора, можемо дійти висновків про те, що ПП «Альянс» збільшує свою частку на ринку тур послуг, але водночас поступається своїм конкурентам за показниками якості надання

туристичних послуг. Можна припустити, що основними проблемами, які перешкоджають інтенсивному розвитку ПП «Альянс» є організаційні аспекти її діяльності. Тому для обґрунтування основних передумов впровадження міжнародної інтеграції досліджуваного підприємства нам необхідно проаналізувати основні положення стратегії розвитку «Альянс».

2. Проаналізувавши ринкову ситуацію відносно досліджуваного туристичного підприємства можна зробити висновки про те, що в цілому воно втрачає свою частку ринку. Це вимагає вдосконалення методів управління та усунення ряду недоліків, що стосуються передусім організації роботи маркетингу та основними операціями з продажу путівок. Досягнення цього можливе за рахунок реструктуризації основних бізнес-процесів, що відбуваються у підрозділах, оцінка можливостей перегляду наявної організаційної структури бізнесу.

3. У ході дослідження розглянуто особливості формування конкурентного середовища туристичного оператора ПП «Альянс», м. Київ. Загальне скорочення туристичних потоків у 2015-2016 роках обумовлене, крім політичних причин, низкою економічних факторів, серед яких перше місце за значущістю посідає різке скорочення реальних доходів населення. У 2017 році почалося незначне зростання інтенсивності туристичних потоків в Україні. Найближчими конкурентами за кількістю обслужених туристів є такі туристичні оператори як Travel Professional Group та TUI Ukraine. Travel Professional Group (TPG) у 2017 році обслужив 159 тис. туристів, які виїздили за кордон. TUI Ukraine у 2017 році обслужив 81.6 тис. туристів, які виїздили за кордон. Також, характеризуючи діяльність туристичного оператора ПП «Альянс», варто відмітити, що він займає 4-те місце в Україні за чисельністю обслужених туристів – громадян України, які виїжджали за кордон.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ МІЖНАРОДНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ТУРОПЕРАТОРА «АЛЬЯНС», М. КИЇВ

3.1. Розроблення стратегічних напрямів міжнародної інтеграції національного туроператора «Альянс»

Для подальшого розвитку стратегії інтеграційного зростання ПП «Альянс» необхідно забезпечити впровадження наступних передумов:

- звернути увагу на проблему маркетингу (доцільна організація в рамках підприємства системи моніторингу суспільної думки (реальних і потенційних споживачів) або використання незалежної консультаційної підтримки в інтересах одержання інформації, необхідної для прогнозування попиту, планування розвитку, збуту;
- активізувати рекламну діяльність і зв'язки з громадськістю, що також вплине на збільшення обсягу реалізації;
- поліпшити менеджмент на підприємстві, можливо, за рахунок організації системи підвищення кваліфікації персоналу (у тому числі удосконалювання професійних якостей вищого керівництва) і формування корпоративної культури, що створить сприятливе середовище для прояву ініціативності співробітників, розкриття їхнього творчого потенціалу в інтересах досягнення цілей організації.

З метою розробки концепції інтеграційного зростання міжнародного туроператора доцільно розглянути можливість використання технології формування туристичних ліній.

Стратегія побудови туристичної лінії ПП «Альянс» повинна мати різноманітні напрямки. Тут можливі різні комбінації – від «домінуючого» напрямку («стратегічного фокусу») до «рівноправних елементів товарної лінії». За наявності такої ситуації використовується «портфельно-орієнтований підхід» при встановленні «оптимальної асортиментної структури» підприємства, який передбачає визначення: мети «асортиментного портфеля» підприємства; сфери

діяльності, переліку основних СЗГ, ступеня та виду диверсифікації «асортиментного портфеля»; бажаного рівня балансу між різними СЗГ (напрямами діяльності) у «портфелі».

З метою виконання програми маркетингу підприємства у 2018 році на ринку туристичних послуг та забезпечення його маркетингової стратегії було запропоновано здійснювати планування з використанням бенчмаркінгової інформації використовуючи інформацію від конкурентів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика передумов та місця окремих стратегічних підходів до удосконалення стратегії міжнародної інтеграції для «Альянс» на основі бізнес-аналізу [розроблено автором]

Назва стратегічного підходу	Місце в процесі управління закупівельною діяльністю	Передумови пріоритетності реалізації
1. Орієнтація на попит	Визначення максимального обсягу придбання путівок на даному сегменті зовнішнього ринку	Діяльність підприємства на сегменті зовнішнього ринку із значним обсягом незадоволеного попиту, низьким ступенем конкурентної боротьби.
2. Орієнтація на ресурсну забезпеченість	Визначення обсягу придбання путівок, який може бути досягнуто при наявному ресурсному потенціалі на ступені ефективності його використання	Діяльність підприємства на перспективному сегменті зовнішнього ринку або в умовах погіршення кон'юнктури ринку та зниження обсягів реалізації послуг.
3. Орієнтація на прибуток	Визначення мінімальних обсягів придбання путівок виходячи з умов самоокупності та самофінансування діяльності підприємства	Жорстокі фінансові обмеження, великий обсяг умовно постійних поточних витрат та позикового капіталу, гарантованість дивідендних виплат, великі інвестиційні та соціальні потреби.

Особливості ринку діяльності підприємства, стадія життєвого циклу підприємства та послуг, що реалізуються ним, можуть обумовити пріоритетність реалізації окремих цілей управління туристичним подорожами.

Це має визначальне значення для вибору методики планування обсягів прогнозного попиту на ті чи інші види путівок для підприємства на майбутній

період.

На основі проведеного у другому розділі роботи дослідження можна сказати, що серед загальних недоліків в організації управління міжнародними операціями з туризму можна назвати наступні:

- відсутність єдиного методологічного підходу до формування концепції розвитку туристичного підприємства;
- орієнтацію керівництва підприємства на застарілі методи управління;
- відсутність єдиної служби маркетингу на підприємстві і цілеспрямованій діяльності в області управління маркетинговою діяльністю;
- відсутність ясних стратегічних цілей і планів компанії і лінійних підрозділів;
- недостатня діяльність компанії в області реклами і стимулювання збуту;
- відсутність налагодженої системи „зворотного” зв'язку з клієнтами товарів і послуг компанії.

З методологічної точки зору, причиною усіх вище наведених недоліків і недоглядів є непорозуміння й ігнорування керівництвом компанії ролі і місця маркетингу і маркетингу-менеджменту в управлінні підприємством. Головним і вирішальним заходом щодо подолання сформованої ситуації повинне бути формування єдиної служби маркетингу, що складається зі спеціалістів-маркетологів досить високої кваліфікації.

При підборі фахівців у службу маркетингу, варто звернути досить велику увагу на професійну підготовку й універсальність навичок нових співробітників. Створеній службі маркетингу крім чисто маркетингових проблем доведеться вирішувати питання, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків і структурних взаємин усередині компанії, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників про роль і місце маркетингу в сучасній ринковій економіці.

Варто взяти до уваги той факт, що створення єдиної служби маркетингу на підприємстві, досить витратний і тривалий захід. Якщо політика керівництва компанії в цьому напрямку буде двоїстою і непослідовною, то директору по маркетингу компанії доведеться не раз відстоювати доцільність і необхідність тих

чи інших заходів. Напевно, у більшості співробітників компанії домінуючим є стереотип про те, що про ефективність заходів можна судити тільки по їх миттєвій економічній ефективності, що побічно підтверджується помірним ступенем готовності компанії до реалізації маркетингової стратегії. Тому, автор роботи настійно рекомендує як перші заходи, проведених новою службою маркетингу, заходи щодо реклами і стимулювання збуту.

В цілому для ПП «Альянс» деталізацію програми формування інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності передбачає проведення моніторингу ринку туроператорів. Планування комунікаційного забезпечення туристичної діяльності на ринку та зміцнення конкурентних позицій передбачає проведення ряду заходів по моніторингу ринку туроператорів. Це дасть змогу більш адекватно визначити прогнозні потреби туристів та налагодити ділові стосунки з відповідними туроператорами.

Результати цього моніторингу можуть бути використані в процесі підвищення ефективності управління формування туристичних поїздок та їх якістю можна представити у вигляді таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Програма реалізації моніторингу ринку туроператорів в процесі
удосконалення стратегії міжнародної інтеграції у ПП «Альянс»
[розроблено автором]**

Складова етапу	Шляхи реалізації	Період реалізації	Виконавець	Вартість заходу на 2019–2021 рр., тис. грн.
Моніторинг ринку туроператорів	Огляд бізнес-літератури, інтернет-видань	3 кв. 2019	Комерційний директор	15
Моніторинг транспортних компаній	Огляд бізнес-літератури, інтернет-видань, документальні матеріали угод	3 кв. 2019	Комерційний директор	10
Моніторинг макроекономічної ситуації в країні та прогноз собівартості	Інтернет-видання	3 кв. 2019	Менеджер по туризму	—

Продовження таблиці 3.2

Складова етапу	Шляхи реалізації	Період реалізації	Виконавець	Вартість заходу на 2019–2021 рр., тис. грн.
Моніторинг національного законодавства з туризму	Законодавча база «Ліга-Закон»	3 кв. 2019	Менеджер по туризму	—
Всього				25

Пріоритет, організація і грамотне проведення заходів щодо реклами і стимулювання збуту дозволить компанії істотно збільшити власний валовий доход, а службі маркетингу – «виправдати» власну необхідність і ефективність, і покрити первинні витрати на власне формування і утримання.

Також в останній час, у зв'язку з кризою та скороченням кількості подорожей на світовому ринку туристичних послуг, на підприємстві ПП «Альянс» існує проблема інтенсифікації стимулювання попиту, оскільки планується збільшення обсягів реалізації турів.

Шляхом виходу з даної ситуації є проведення маркетингових досліджень та визначення вподобань туристів. Вартість заходів становитиме приблизно 30,5 тис. грн. на квартал.

Розглянемо основні медіа носії, які використовуються в комунікаційній діяльності досліджуваного підприємства.

Медіа-план виходу реклами для досліджуваної туристичного підприємства наведено в табл. 3.3.

В цілому для реклами на радіо існує два варіанта хронометражу виходу рекламного звернення. Заходи прямого продажу передбачатимуть проведення щомісячних акцій зі знижками на путівки. Загальну суму таких знижок встановлено в районі 50 тис.грн / міс.

Важливим комунікаційним засобом, який слід впровадити, є організація реклами на біг-бордах. З цією метою передбачається виділити 390 тис.грн. Буде здійснюватися оплата 5 біг-бордів на місяць.

Таблиця 3.3

**Медіа-план та бюджет заходів просування послуг для ПП «Альянс» у
ході удосконалення стратегії міжнародної інтеграції у 2019 році**

[розроблено автором]

Вид комунікацій	Кількість заходів	Ціна одного заходу, грн.	Бюджетна вартість на 2019 рік, тис. грн.
Реклама на радіо Люкс FM	Щомісяця по 25 виходів	250 грн за один вихід в ефір	75
Заходи прямого продажу	Щомісячні акції з продажу путівок	Сума дисконтних знижок під час проведення акції знаходиться в ліміті 50 тис. грн.	50
Організація реклами на біг-бордах	Підтримка 5 бігбордів на місяць	6500 грн/ бігборд	40
Підтримка Інтернет-сайту, розкрутка реклами	Щомісячні роботи по просуванню рейтингу сайту агентства	2500 грн щомісячно	30
РАЗОМ на рік	х	х	195

Отже, на 2019 рік передбачено комплекс інформаційних заходів по впровадженню програми маркетингових комунікацій досліджуваного туристичного агентства. Загальний бюджет комунікацій становить 195 тис. грн.

Після проведення туристичним підприємством всіх PR – заходів, які зазначені у попередньому пункті, доцільно провести оцінку комунікативної ефективності PR-інструментів. Нижче наведений приклад системи показників оцінки.

При методиці розрахунку ефективності використання PR-технологій в діяльності ПП «Альянс», визначено, що завдяки залученню засобів паблік рилейшнз, імідж підприємства є досить привабливим для ринку туроператорських послуг.

Отже, туроператор має в своєму розпорядженні добру репутацію, яку необхідно підтримувати та залучати нові ідеї для запобігання кризових ситуацій, які можуть нашкодити діяльності підприємства.

Розробка заходів з удосконалення інтеграційного зростання на ПП «Альянс» має формалізуватись у компенсаційний пакет підприємства, що визначає умови матеріального та нематеріального стимулювання для кожної посади та працівника в індивідуальному порядку.

До складу компенсаційного пакету ПП «Альянс», при його розробці, ми будемо включати різні пільги, які можуть бути одержані працівником крім заробітної плати (посадового окладу) і підвищать рівень його життя.

У великих західних корпораціях розробкою компенсаційних пакетів займаються спеціальні відділи. На підприємстві ПП «Альянс» дане завдання може бути покладене на відділ кадрів.

При формуванні компенсаційного пакета ПП «Альянс» повинне враховувати свої фінансові можливості та аналогічні пропозиції конкурентів. При цьому обов'язковим є дотримання наступного правила: пакет повинен бути розроблений з урахуванням індивідуальних особливостей і потреб кожного працівника. Крім того, він повинен бути складений таким чином, щоб орієнтувати співробітника на досягнення успіхів у роботі, враховувати особистий внесок у спільну справу, а не просто бути привабливим в очах працівників. Ще одним важливим правилом, якого ми будемо дотримуватись при розробці компенсаційного пакету досліджуваного підприємства обов'язкове дотримання принципу соціальної справедливості. Наприклад, кожен співробітник повинен мати можливість додаткового навчання, але програма навчання різна за рівнем і вартості в залежності від займаної посади і т. ін. Іншими словами, компенсаційний пакет повинен враховувати безпосередні службові обов'язки працівника, а не просто служити показником його соціального статусу на підприємстві. Так, службовий автомобіль або оплачуваний мобільний зв'язок має надаватися надається тільки тим, кому вони необхідні для роботи і т. ін. Пільги та заохочення за результатами праці повинні отримувати тільки найкращі співробітники, а не просто ті, які займають високу посаду.

Також розробка компенсаційного пакету досліджуваного підприємства передбачає реформування системи матеріального стимулювання на основі

впровадження інноваційних систем оплати праці – «Грейд» та «Гнучка сітка», які більш детально буде розглянуто в наступному параграфі. Параметри розподілу основної та додаткової заробітної плати для даних систем визначено в положенні «Про компенсаційну політику» (Додаток Б).

Впровадження компенсаційного пакету дасть можливість подолати проблему, пов'язану з невідповідністю у розмірах окладів старих і нових працівників, працівників одного і того ж рівня суміжних підрозділів, ув'язки заробітної плати з результативністю підприємства здійснюється ранжування посад топ- та мідл-менеджменту, на основі якого встановлюються базові оклади конкретних управлінських посад. Буде впроваджено гнучку систему оплати праці, при якій заробітна плата кожного працівника (і менеджера і рядового працівника) складатиметься з 2-х частин: постійної, виплачуваної за відпрацьований час і змінної, виплачуваної в прямій залежності від результативності підприємства (на основі коефіцієнта прибутковості).

Відповідно до пропонованої моделі компенсаційного пакету працівники, що відповідають за результативність роботи всього підрозділу, не можуть мати менш ризикованого співвідношення постійної і змінної частин заробітної плати.

Розробляючи компенсаційний пакет досліджуваного підприємства, доцільно для кожної посади залежно від її обов'язків, а також результатів роботи, на думку автора, передбачити три основні кластери компенсацій в структурі компенсаційного пакету, що наведені в табл. 3.4.

Структура компенсаційного пакету досліджуваного підприємства буде включати в себе:

- постійна частина, яка виражається у формі додаткової заробітної плати і буде регулюватися інноваційними моделями стимулювання;
- змінна частина, що буде виражатися через систему бонусів та одноразових премій за виконання певного роду завдань різної складності, в тому числі і непрофільних для конкретної посади завдань;
- соціальна частина, що буде включати наступні елементи: медична страховка, службове авто, безлімітний зв'язок, компенсація витрат по

відрядженню, оплата навчання працівників та участі у тренінгах.

Таблиця 3.4

Структура компенсаційного пакету ПП «Альянс» при впровадженні організаційно-планової системи управління міжнародними операціями з туризму на 2019 рік [розроблено автором]

Посада	Складові компенсаційного пакету			
	Постійна частина	Змінна частина	Соціальна частина	
Директор	Згідно інноваційної системи стимулювання	Премія в кінці року	медична страховка, службове авто, безлімітний зв'язок, компенсація витрат по відрядженню	
Заступник директора		Премія в кінці року + премія за виконання завдань	медична страховка	
Секретар			медична страховка, безлімітний зв'язок	
Головний юрист				
Юрист				
Операційний відділ				
в т.ч.				
Начальник відділу	Згідно інноваційної системи стимулювання	Премія в кінці року + премія за виконання завдань	медична страховка, службове авто, безлімітний зв'язок	
Економіст з туризму			медична страховка	
Аналітик			медична страховка	
Регіональний менеджер			медична страховка, службове авто, безлімітний зв'язок, компенсація витрат по відрядженню, оплата навчання	
Тур-менеджер				
Менеджер-організатор				
Фінансово-економічний відділ				
в т.ч.				
Начальник фінансово-економічного відділу	Згідно інноваційної системи стимулювання	Премія в кінці року	медична страховка, службове авто, безлімітний зв'язок	
Старший економіст			медична страховка	
Економіст I категорії				
Бухгалтерія				
в т.ч.				

Продовження таблиці 3.4

Посада	Складові компенсаційного пакету		
	Постійна частина	Змінна частина	Соціальна частина
Головний бухгалтер	Згідно інноваційної системи стимулювання	Премія в кінці року	медична страховка, службове авто, безлімітний зв'язок
Бухгалтер-обліковець			медична страховка
Бухгалтер-касир			
Відділ кадрів			
в т.ч.			
Начальник відділу кадрів	Згідно інноваційної системи стимулювання	Премія в кінці року	медична страховка, службове авто, безлімітний зв'язок
Обліковець			медична страховка
Адміністративно-господарський відділ			
в т.ч.			
Інженер-електрик	Згідно інноваційної системи стимулювання	Премія в кінці року + премія за виконання завдань	медична страховка
Водій			
Охоронець			
Прибиральниця			

При розробці структури компенсаційного пакету підприємства для кожної посади доцільно провести анкетування всіх працівників, яке передбачає визначення основних пріоритетів формування системи компенсацій для кожної посади. Результати анкетування будуть обговорені на зборах керівників відділів, на основі чого буде сформовано структуру компенсаційного пакету на плановий період. Дана структура не має бути константою і повинна передбачати процедуру коригування кожні півроку.

На основі опитування керівників підрозділів ПП «Альянс» автором роботи було виокремлено найбільш важливі елементи системи компенсацій для кожної посади, які наведено в табл. 3.5.

З метою фінансування змінної та соціальної частини компенсаційного пакету в бюджеті підприємства на 2019 рік доцільно виділити 351,1 тис. грн. Розподіл даної суми на рік наведено нижче в табл. 3.5.

З метою удосконалення процесів інтеграційної взаємодії туорператора пропонуємо впровадити нову інформаційну систему Ахарта.

**Вартісна оцінка складових змінної та соціальної частин
компенсаційного пакету ПП «Альянс» на 2019 рік [розроблено автором]**

Посади	Премія в кінці року	Премія за вико- нання завдань	Службо- ве авто (витрати на бензин +ТО)	Ком- пенсация витрат по відряд- женню	Безлі- мітний зв'язок	Медичне страху- вання	Разом на 2019 рік
Директор	15000	—	5000	10000	8000	1200	39200
Заступник директора	12000	—	5000	10000	8000	1200	36200
Секретар	2500	3500	—	—	—	1200	7200
Головний юрист	5000	5000	3500	—	5000	1200	19700
Юрист	3500	5000	—	—	—	—	8500
Операційний відділ							
Начальник відділу	10000	5000	2500	5000	8000	1200	31700
Економіст з туризму	5000	—	—	—	—	1200	6200
Аналітик	5000	—	—	—	—	1200	6200
Регіональний менеджер	8000	7500	7500	8000	—	1200	32200
Тур-менеджер	8000	7500	7500	8000	—	1200	32200
Менеджер- організатор	8000	7500	7500	8000	—	1200	32200
Фінансово-економічний відділ							
Начальник фінансово- економічного відділу	7500	—	2500	5000	5000	1200	21200
Старший економіст	4500	—	—	—	—	1000	5500
Економіст I категорії	3500	—	—	—	—	1000	4500
Бухгалтерія							
Головний бухгалтер	7500	—	2500	2500	5000	1200	18700
Бухгалтер- обліковець	3500	—	—	—	—	1000	4500
Бухгалтер-касир	3500	—	—	—	—	1000	4500
Відділ кадрів							
Начальник відділу кадрів	7500	—	2500	2500	5000	1200	18700

Продовження таблиці 3.5

Посади	Премія в кінці року	Премія за виконання завдань	Службо- ве авто (витрати на бензин +ТО)	Ком- пенсація витрат по відряд- женню	Безлі- мітний зв'язок	Медичне страху- вання	Разом на 2019 рік
Обліковець	3500	—	—	—	—	1000	4500
Адміністративно- господарський відділ							
Інженер-електрик	2500	—	—	—	—	1000	3500
Вантажник	2500	—	—	—	—	1000	3500
Водій	2500	—	—	—	—	1000	3500
Охоронець	2500	—	—	—	—	1000	3500
Прибиральниця	2500	—	—	—	—	1000	3500
РАЗОМ на 2019 рік	135500	41000	46000	59000	44000	25600	351100

Ахарта – це ERP-система для середнього та великого бізнесу з розширеним функціоналом для комплексної автоматизації багатoproфільних компаній і холдингів, підприємств роздрібної торгівлі, дистрибуції, виробництва, сфери послуг, будівництва та девелопменту. Дозволяє ефективно працювати в єдиній системі сотням і тисячам користувачів одночасно.

Система дає можливість швидко задіяти можливості, що відкриваються і знижувати ризики шляхом швидкої зміни процесів і диверсифікації бізнесу відповідно до нових вимог.

Microsoft Dynamics AX може працювати на широкий спектр ринків, але має особливі можливості в сфері туристичного бізнесу. Галузева функціональність цього додатка задовольняє потреби окремих учасників туристичного процесу. Програма підтримує повторювані ситуації, а також прогнозування з різних питань. Саме з цієї причини її широко використовують для регулювання операційних процесів туристичні оператори, що потребують автоматизації окремих циклів туристичного обслуговування, трансферу і розміщення. У результаті додаток дуже часто можна зустріти в холдингових туристичних компаніях, що в найбільшій мірі також підходить для «Корал Тревел».

На додаток до виробництва і розподілу, Dynamics AX також є популярним вибором у галузі бронювання туристичних послуг. Microsoft розробила версію AX для середніх туристичних підприємств – Dynamics AX 2012 для туризму, яка поряд з Microsoft RMS і Microsoft POS займається оцінкою туристичних продуктів. Разом з тим Microsoft Dynamics AX підходить туристичним компаніям, розміри і функціональні вимоги яких можуть виправдати його вартість. Як правило, можна побачити, що програма використовується організаціями, що мають значні обсяги річного доходу.

Як можна зрозуміти з вищесказаного, Microsoft Dynamics AX – це додаток, що дозволяє приймати рішення на базі планування ресурсів підприємства (ERP) і перепроєктувати бізнес-процеси.

Основними функціональними характеристиками програми є такі:

1. Збільшення швидкості ведення бізнесу: з автоматизованим рішенням завдань та інтелектуальним інтерфейсом ви будете мати можливість приймати більш зважені рішення з доступом до аналізу в реальному часі, на майже будь-якому пристрої і в будь-якому місці.
2. Підвищення ефективності бізнесу: користувачу пропонується цілісний погляд на бізнес і доступ до потрібних даних для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.
3. Виняткові враження клієнта: користувач має можливість краще управляти мінливими потребами сучасних клієнтів і пропонувати індивідуальне обслуговування в широкому діапазоні.
4. Прискорення та вдосконалення: користувач має можливість прискорити впровадження нових туристичних продуктів.

Ахapta є інтегрованою з середовищем розробки Microsoft Dynamics AX, яку фахівці використовують для графічного дизайну типів даних, базових перерахунків, таблиць, запитів, форм, меню і звітів. В доповнення до застосування об'єктів майбутніх версій AX, вона забезпечує доступ до коду програми за допомогою запуску редактора коду X++. Ахapta використовує посилання на об'єкти, тому зміни в даних імен полів автоматично оновлює кожен

показник, який використовує ці імена (наприклад, форм або звітів). Крім того, зміни, зроблені за допомогою Ахарта, відображаються в додатку відразу після компіляції. Саме з цієї причини експорт з Ахарта (програма) і вивантаження «Ексель» даних з неї не ведуть до втрати інформації. Microsoft Dynamics AX також пропонує підтримку для систем контролю версій (СКВ), інтегровану з IDE, що полегшує співробітництво в галузі розвитку. Ще один доступний інструмент перетворює структури таблиць і класів структур діаграм Visio. Бюджет витрат на її впровадження наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Кошторис витрат по проекту (Ахарта) ПП «Альянс», м. Київ на 2019 р.
[розроблено автором]**

Стаття витрат	Вартість, тис. грн.	2019 р., місяці			
		січень	лютий	березень	квітень
Придбання офісної техніки	110				
Обладнання	200				
Оновлення елементів існуючого обладнання	30				
Придбання програмного забезпечення	55				
Роботи по монтажу та заміні елементів обладнання	74				
Позапланові ремонти супутникової системи, ремонт приміщень	150				
Всього	777				

Наведений графік впровадження нового програмного продукту для управління туристичним підприємством буде контролюватися менеджером проектів від компанії-інтегратора, яка буде впроваджувати програмне забезпечення.

Орієнтовно укрупнений кошторис потреб коштів на здійснення витрат по

проекту впровадження інформаційного забезпечення виглядає наступним чином (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Графік фінансування витрат по проекту «Ахарта» ПП «Альянс» на 2019 р. [розроблено автором]

Заходи	2019 р., місяці				Бюджет, тис. грн.
	січень	лютий	березень	квітень	
Придбання офісної техніки	110				110
Обладнання	150	50			200
Оновлення елементів існуючого обладнання	10	10	10		30
Придбання програмного забезпечення	55				55
Роботи по монтажу та заміні елементів обладнання			24	50	74
Позапланові ремонти супутникової системи, ремонт приміщень				150	150
РАЗОМ	325	60	34	200	777

Отже, основними напрямками вдосконалення інтеграційного зростання туроператора ПП «Альянс» є: впровадження програми моніторингу ринку туроператорів в процесі удосконалення стратегії міжнародної інтеграції, формування комплексу заходів просування послуг для ПП «Альянс» у ході удосконалення стратегії міжнародної інтеграції оптимізація інструментів просування його послуг на ринок, розробка та впровадження компенсаційного пакету для персоналу туристичного підприємства. Впровадження програми моніторингу ринку туроператорів в процесі удосконалення стратегії міжнародної інтеграції дасть можливість виявити перспективні ніші ринку туристичних послуг та розширити обсягу їх надання туристичним оператором.

Загальний бюджет даного заходу становить 25 тис. грн. На 2019 рік було обрано такі канали просування як преса, реклама на радіо, формування ПР-акцій та реклама в Інтернеті. Загальний рекламний бюджет туристичного підприємства становить 195 тис. грн.

Розробка та впровадження компенсаційного пакету дасть можливість підвищити рівень мотиваційної спрямованості персоналу туроператора, що дасть можливість ефективно впроваджувати стратегію інтеграційного зростання в плановому періоді.

У ході реалізації стратегії міжнародної інтеграції туроператора «Альянс» важливим є використання автоматизованих систем управління, які допомагають виявити проблеми та контролювати можливі помилки, перш ніж вони з'являться. Дуже складно враховувати всі можливі помилки під час проектування інформаційних систем управління, унаслідок чого й виникає ризик автоматизованого оброблення даних. Для туроператора «Альянс» було запропоновано впровадження інформаційного продукту «Ахарт».

Загальна потреба в інвестиційних ресурсах на 2019 рік для реалізації виробничого проекту «Ахарт» складе 619 тис. грн.

3.2. Обґрунтування ефективності заходів з міжнародної інтеграції національного туроператора «Альянс»

Відповідно до сучасних практичних підходів, прогнозування – це метод, в якому використовується як накопичений в минулому досвід, так і поточні припущення стосовно майбутнього з ціллю його визначення. Якщо прогнозування виконано якісно, результатом стане картина майбутнього, яку можна використовувати як основу для планування. Дослідження показали, що правильно організоване прогнозування приносить користь. Так як будь-яке управлінське рішення за своєю суттю являється прогнозним, прогнозування створює фундаментальну основу підприємницької та менеджерської діяльності в будь-якій сфері при виконанні різних притаманних їм функцій. Роль прогнозування в підприємницькій діяльності і менеджменті нерозривно пов'язана з роллю прийняття рішень, а прийняття управлінських рішень – вузлова процедура циклу управління в діяльності підприємців та менеджерів всіх рівнів.

Нерозривний зв'язок рішення і прогнозування пояснюється тим, що ще до прийняття рішення необхідно: отримати інформацію, обробити її, провести аналіз інформації, пред'явити інформацію в зручній формі. Прогнозування відбувається одночасно на базі: інтуїтивної інформації з використанням уяви; предметної інформації і логіки; кількісних даних і математичних методів.

Прогнозування відбувається в інтересах розвитку організаційно-виробничої системи (ОВС) в умовах невизначеності або випадковості. Прогнозист повинен в результаті передпрогнозних досліджень структурувати інформацію про об'єкт прогнозування, проаналізувати її і прийняти рішення про те, який з методів відповідає конкретним умовам прогнозу. При цьому важливо на етапі підготовки рішення про вибір методу прогнозування виділити як ті методи, застосування яких можливо в умовах задачі, так і ті методи, застосовувати які неможливо. Важливу роль в цьому може відіграти типове уявлення про об'єкт прогнозування. Об'єктом прогнозування частіше за все являються сукупність ОВС і зовнішнього середовища. Прогнозування орієнтовано на дослідження розвитку зовнішнього середовища ОВС, розглядає бізнес або його елемент як деяку цілісність, носить системний характер. Результат же прогнозування може носити тільки якісний характер.

Оцінка ефективності запропонованих заходів базується на визначенні потенційних доходів та можливих витрат за умов врахування запропонованих напрямків. Витрати на реалізацію окремих елементів програми удосконалення стратегії міжнародної інтеграції наведено в питанні 3.1.

На 2019 рік передбачено програмою удосконалення стратегії міжнародної інтеграції здійснити витрати в обсязі 1050 тис. грн. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації туристичних послуг.

Проведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів з удосконалення стратегії міжнародної інтеграції, для цього скористаємося наступною формулою:

$$E_e = \text{ПР}_{\text{зах}} - \text{ПР}_{\text{без_зах}} \quad (3.1)$$

де E_e – економічний ефект від реалізації запропонованих заходів з програми удосконалення стратегії міжнародної інтеграції,

$PP_{зах}$ – обсяг операційного прибутку, який отримувався в підприємством без врахування заходів з удосконалення організації міжнародних туристичних операцій;

$PP_{без_зах}$ – очікуваний обсяг операційного прибутку за умови врахування заходів з удосконалення організації міжнародних туристичних операцій.

Зведені витрати по програмі відображено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Витрати на реалізацію окремих елементів програми удосконалення стратегії міжнародної інтеграції «Альянс» у 2019 році [розроблено автором]

Витрати по елементах програми удосконалення стратегії міжнародної інтеграції	Значення, тис. грн.
Впровадження програми моніторингу ринку туроператорів в процесі удосконалення стратегії міжнародної інтеграції	72
Бюджет заходів просування послуг для ПП «Альянс» у ході удосконалення стратегії міжнародної інтеграції	201
Автоматизація бізнес-процесів за рахунок впровадження нового програмного продукту «Ахарта»	777
Загальна вартість впроваджуваних заходів	1050

Обсяг прибутку від операційної діяльності будемо визначати наступним чином:

$$PP = D - CB - NB, \quad (3.2)$$

де PP – операційний прибуток,

D – прогнозні доходи від надання турпослуг,

CB – обсяг собівартості формування туристичних послуг;

NB – накладні витрати (адміністративні та збутові витрати).

Для визначенні можливого прибутку від реалізації туристичних послуг без врахування впровадження заходів з програми удосконалення стратегії міжнародної інтеграції скористаємося статистичним методом прогнозування (табл. 3.9).

**Прогноз прибутку від реалізації туристичних послуг ПП «Альянс» на
2018–2021 рр., тис. грн. [розроблено автором]**

Стаття	Умовні позна- чення	Роки			Пояснення до прогнозного розрахунку	Прогноз			
		2015	2016	2017		2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	14098	16862	20870	прогнозовий обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту	25393	30895	37590	45735
Інші операційні доходи	ІОД	631	554	475	прогнозовий обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту	412	358	310	269
Інші доходи	ІД	25	34	43	прогнозовий обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту	57	75	99	131
Разом доходи	$D = \text{ЧД} + \text{ІОД} + \text{ІД}$	14754	17449	21389	–	25862	31328	38000	46136
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	12872	15235	17860	прогнозовий обсяг визначено на основі екстраполяції рівня відповідної статті витрат у доходах за 2017 р. на плановий період	21730	26439	32168	39138
Інші операційні витрати	ІОВ	1014	461	416		506	616	749	912
Інші витрати	ІВ	40	28	38		46	56	68	83
Разом витрати	$B = \text{СВ} + \text{ІОВ} + \text{ІВ}$	13926	15724	18314	–	22282	27111	32986	40133
Фінансовий результат до оподаткування	$\text{ФР} = D - B$	828	1725	3075	–	3580	4217	5014	6003
Податок на прибуток	Пп	149	311	553	ставка податку на прибуток 18%	644	759	903	1080
Чистий прибуток (збиток)	$\text{ЧП} = \text{ФР} - \text{Пп}$	679	1415	2521	–	2935	3458	4112	4922

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2018-2021 роках не буде спостерігатися суттєвого приросту показника операційного прибутку, якщо підприємство не впровадить зміни у механізм організації туристичних операцій.

На 2018 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 2935 тис. грн, у 2019 році – 3458 тис. грн, у 2020 році – 4112 тис. грн, у 2021 році 4922 тис. грн.

Далі нам необхідно спрогнозувати перспективні обсяги прибутку. Для цього потрібно обґрунтувати, яким чином запропоновані заходи відобразяться на доходах, собівартості та накладних витратах у 2019-2021 рр.

Цільові параметри для обґрунтування прогнозного розміру наведених показників наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Цільові параметрів доходів, собівартості та накладних витрат за умови удосконалення стратегії міжнародної інтеграції ПП «Альянс» на 2019–2021 рр. [розроблено автором]

Показник	Вплив заходів на показник	Рівень впливу
Дохід від надання туристичних послуг, тис. грн.	Удосконалення стратегії міжнародної інтеграції дозволить пришвидшити темпи зростання доходів	зростання до 10%
Собівартість надання туристичних послуг, тис. грн.	За рахунок зростання міжнародної інтеграції та удосконалення взаємодії з іноземними туроператорами рівень собівартості послуг може скоротитися на 5 %	темпи приросту мають знизитися до 20%
Інші операційні витрати, тис. грн.	Відбудеться зростання витрат на впровадження пропозицій, обґрунтованих у питанні 3.1	+1052 тис. грн.

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення стратегії міжнародної інтеграції дасть можливість підвищити рівень продуктивності роботи персоналу, – як наслідок – очікується зростання обсягу продажів турів.

Враховуючи, що середньорічний темп росту обсягу продажів турів становить 1,216, то можна припустити, що максимальний приріст продажів турів без впливу на структуру ринку може скласти 10 %, тобто результуючий темп росту складе:

$$\text{Тр}_{\text{дох}} = 1,216 \times (100 \% + 10 \%) : 100 \% = 1,338$$

Прогнозні розрахунки прибутку з урахуванням запропонованих заходів наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Прогноз прибутку від реалізації послуг ПП «Альянс» на 2019-2021 роки з урахуванням покращень, тис. грн. [розраховано автором]

Стаття	Умовні позначення	Роки			Пояснення до прогнозного розрахунку	Прогноз			
		2015	2016	2017		2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	14098	16862	20870	прогнозований обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту	27932	33985	41349	50309
Інші операційні доходи	ІОД	631	554	475	прогнозований обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту	412	358	310	269
Інші доходи	ІД	25	34	43	прогнозований обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту	57	75	99	131
Разом доходи	$D = \text{ЧД} + \text{ІОД} + \text{ІД}$	14754	17449	21389	–	28401	34418	41759	50709
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	12872	15235	17860	прогнозований обсяг визначено на основі екстраполяції рівня відповідної статті витрат у доходах за 2017 р. на плановий період	22708	27629	33615	40900
Інші операційні витрати	ІОВ	1014	461	416		557	1727	824	1003
Інші витрати	ІВ	40	28	38		51	62	75	92
Разом витрати	$B = \text{СВ} + \text{ІОВ} + \text{ІВ}$	13926	15724	18314	–	23316	29418	34515	41994
Фінансовий результат до оподаткування	$\text{ФР} = D - B$	828	1725	3075	–	5086	5000	7244	8715
Податок на прибуток	Пп	149	311	553	ставка податку на прибуток 18%	915	900	1304	1569
Чистий прибуток (збиток)	$\text{ЧП} = \text{ФР} - \text{Пп}$	679	1415	2521	–	4170	4100	5940	7147

Також впровадження заходів має призвести до зниження темпів росту собівартості надання туристичних послуг за рахунок зростання продуктивності роботи персоналу після впровадження системи мотивації праці.

Як свідчать дані табл. 3.11, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2019-2021 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження змін у механізм організації туристичних операцій.

На 2019 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 4100 тис. грн, у 2020 році – 5940 тис. грн, у 2021 році – 7147 тис. грн.

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів знайдемо різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку (табл. 3.12, рис. 3.1).

Таблиця 3.12

Прогноз економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2019-2021 роки [розраховано автором]

Показники	Ум. познач	Прогноз на 2019–2021 роки		
		2019	2020	2021
Ретроспективний операційний прибуток (без врахування заходів), тис. грн.	ПРр	3458	4112	4922
Перспективний операційний прибуток (з врахуванням заходів), тис. грн.	ПРп	4100	5940	7147
Економічний ефект, тис. грн.	$E = \text{ПРп} - \text{ПРр}$	642	1828	2225

Отже, як свідчать проведені розрахунки, у 2019 році обсяг операційного прибутку зросте на 642 тис. грн. порівняно з параметрами ретроспективного прогнозу. У 2020 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 1828 тис. грн, у 2021 році – 2225 тис. грн.

Таким чином, в даному питанні було здійснено прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення стратегії міжнародної інтеграції.

На 2019 рік передбачено програмою удосконалення стратегії міжнародної

інтеграції здійснити витрати в обсязі 1050 тис. грн. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації туристичних послуг.

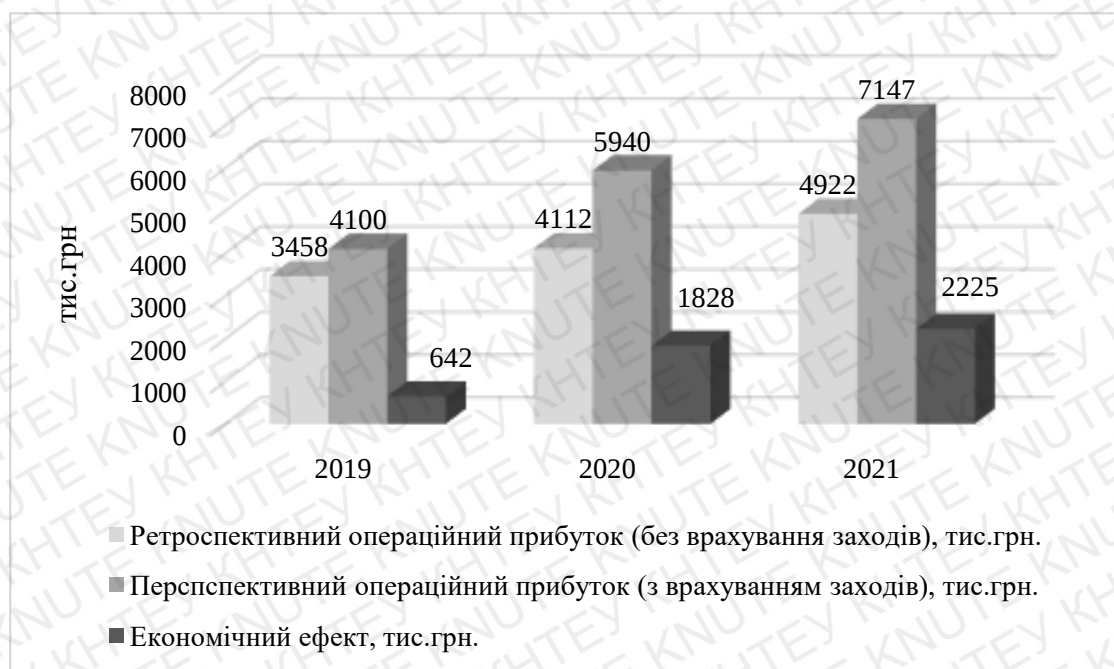


Рис. 3.1. Динаміка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2019-2021 роки [розраховано автором]

Відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що за умови відсутності впровадження пропозицій щодо розвитку стратегії міжнародної інтеграції у 2018-2021 роках не буде спостерігатися суттєвого приросту показника операційного прибутку, якщо підприємство не впровадить зміни у механізм організації туристичних операцій.

На 2018 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 2935 тис. грн, у 2019 році – 3458 тис. грн, у 2020 році – 4112 тис. грн, у 2021 році 4922 тис.грн. За умови впровадження стратегії міжнародно інтеграції у 2019 році обсяг операційного прибутку зросте на 642 тис.грн. порівняно з параметрами ретроспективного прогнозу.

У 2020 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 1828 тис.грн, у 2021 році – 2225 тис.грн.

Висновки до розділу 3

За результатами формування стратегії міжнародної інтеграції національного туроператора «Альянс», м. Київ можна сформулювати такі висновки:

1. Основними напрямками вдосконалення інтеграційного зростання туроператора ПП «Альянс» є: впровадження програми моніторингу ринку туроператорів в процесі удосконалення стратегії міжнародної інтеграції, формування комплексу заходів просування послуг для ПП «Альянс» у ході удосконалення стратегії міжнародної інтеграції оптимізація інструментів просування його послуг на ринок, розробка та впровадження компенсаційного пакету для персоналу туристичного підприємства. Впровадження програми моніторингу ринку туроператорів в процесі удосконалення стратегії міжнародної інтеграції дасть можливість виявити перспективні ніші ринку туристичних послуг та розширити обсягу їх надання туристичним оператором. Загальний бюджет даного заходу становить 25 тис. грн.

2. На 2019 рік було обрано такі канали просування як преса, реклама на радіо, формування ПР-акцій та реклама в Інтернеті. Загальний рекламний бюджет туристичного підприємства становить 195 тис. грн. Розробка та впровадження компенсаційного пакету дасть можливість підвищити рівень мотиваційної спрямованості персоналу туроператора, що дасть можливість ефективно впроваджувати стратегію інтеграційного зростання в плановому періоді. У ході реалізації стратегії міжнародної інтеграції туроператора «Альянс» важливим є використання автоматизованих систем управління, які допомагають виявити проблеми та контролювати можливі помилки, перш ніж вони з'являться. Дуже складно враховувати всі можливі помилки під час проектування інформаційних систем управління, унаслідок чого й виникає ризик автоматизованого оброблення даних. Для туроператора «Альянс» було запропоновано впровадження інформаційного продукту «Ахарт». Загальна потреба в інвестиційних ресурсах на 2019 рік для реалізації виробничого проекту «Ахарт» складе 777 тис. грн.

3. Було здійснено прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення стратегії міжнародної інтеграції. На 2019 рік

передбачено програмою удосконалення стратегії міжнародної інтеграції здійснити витрати в обсязі 1050 тис. грн. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації туристичних послуг. Відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що за умови відсутності впровадження пропозицій щодо розвитку стратегії міжнародної інтеграції у 2018-2021 роках не буде спостерігатися суттєвого приросту показника операційного прибутку, якщо підприємство не впровадить зміни у механізм організації туристичних операцій. На 2018 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 2935 тис. грн, у 2019 році – 3458 тис. грн, у 2020 році – 4112 тис. грн, у 2021 році 4922 тис. грн.

4. За умови впровадження стратегії міжнародно інтеграції у 2019 році обсяг операційного прибутку зросте на 642 тис. грн. порівняно з параметрами ретроспективного прогнозу. У 2020 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 1828 тис. грн, у 2021 році – 2225 тис. грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результати проведеного дослідження теоретичних та практичних засад формування стратегії міжнародної інтеграції національного туроператора дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Розглянувши основні наукові підходи до тлумачення змісту інтеграційних процесів в туристичному бізнесі, можемо дати таке узагальнююче його визначення: інтеграційний процес у туристичному бізнесі – це процес об'єднання туристичних підприємств та туристичних комплексів, що характеризується спільністю фінансово-економічних інтересів учасників в межах групи, діяльність якого визначається концентрацією та розподілом ресурсів, координацією важелів внутрішнього фінансово-господарського механізму управління з метою досягнення стратегічних цілей розвитку. Консолідування діяльності та формування інтеграційних структур сприяє узгодженню економічних інтересів учасників інтеграції та підвищенню ефективності їхньої діяльності та є пріоритетним орієнтиром розвитку й розбудови територій, галузей, національної та міжнародної економіки в цілому.

2. Об'єктивна реальність сьогодення характеризується глобалізацією та інтеграційними процесами міжнародного туристичного ринку, прослідковується чітка тенденція розширення туристичних мереж. Процес реалізації стратегії інтеграції може відбуватися в декількох інтерпретаціях: 1) формування франчайзингової моделі розвитку; 2) створення туристичного ланцюга; 3) залучення відомого міжнародного туристичного оператора; 4) контрактне управління. Зважаючи на це, процеси інтеграції в туристичному бізнесі можуть виявитися тим каталізатором, якого не вистачає національному туристичному ринку, оскільки мінімізується ризик банкрутства та входять на ринок відомі туристичні бренди, які можуть надати відповідний рівень послуг не тільки вітчизняним туристам, але й іноземцям. За принципами інтеграції підприємства туристичного бізнесу мають змогу функціонувати за міжнародними стандартами управління, а також надавати більш якісний туристичний продукт, при цьому

мінімізувати адаптивний період.

3. Формування стратегії розвитку підприємства дає змогу визначити напрямок поведінки підприємства на туристичному ринку з врахуванням умов зовнішнього середовища та вірогідного характеру їх зміни; оцінити конкурентоспроможність та стратегічні конкурентні переваги підприємства перед іноземними конкурентами; сформулювати глобальну мету його діяльності та цілі нею визначені при завоюванні ніш на світовому ринку; визначити ресурси, які необхідно залучити для досягнення поставлених цілей та забезпечити їх найбільш ефективне використання.

4. Загальна система формування механізму міжнародної інтеграції для ПП «Альянс» є типовою для всіх туристичних підприємств. Проаналізувавши основні елементи механізму міжнародної інтеграції туроператора, можемо дійти висновків про те, що ПП «Альянс» збільшує свою частку на ринку тур послуг, але водночас поступається своїм конкурентам за показниками якості надання туристичних послуг. Можна припустити, що основними проблемами, які перешкоджають інтенсивному розвитку ПП «Альянс» є організаційні аспекти її діяльності. Тому для обґрунтування основних передумов впровадження міжнародної інтеграції досліджуваного підприємства нам необхідно проаналізувати основні положення стратегії розвитку «Альянс».

5. Проаналізувавши ринкову ситуацію відносно досліджуваного туристичного підприємства можна зробити висновки про те, що в цілому воно втрачає свою частку ринку. Це вимагає вдосконалення методів управління та усунення ряду недоліків, що стосуються передусім організації роботи маркетингу та основними операціями з продажу путівок. Досягнення цього можливе за рахунок реструктуризації основних бізнес-процесів, що відбуваються у підрозділах, оцінка можливостей перегляду наявної організаційної структури бізнесу.

6. У ході дослідження розглянуто особливості формування конкурентного середовища туристичного оператора ПП «Альянс», м. Київ. Загальне скорочення туристичних потоків у 2015-2016 роках обумовлене, крім політичних причин,

низкою економічних факторів, серед яких перше місце за значущістю посідає різке скорочення реальних доходів населення. У 2017 році почалося незначне зростання інтенсивності туристичних потоків в Україні. Найближчими конкурентами за кількістю обслужених туристів є такі туристичні оператори як Travel Professional Group та TUI Ukraine. Travel Professional Group (TPG) у 2017 році обслужив 159 тис. туристів, які виїздили за кордон. TUI Ukraine у 2017 році обслужив 81.6 тис. туристів, які виїздили за кордон. Також, характеризуючи діяльність туристичного оператора ПП «Альянс», варто відмітити, що він займає 4-те місце в Україні за чисельністю обслужених туристів – громадян України, які виїжджали за кордон.

7. Основними напрямками вдосконалення інтеграційного зростання туроператора ПП «Альянс» є: впровадження програми моніторингу ринку туроператорів в процесі удосконалення стратегії міжнародної інтеграції, формування комплексу заходів просування послуг для ПП «Альянс» у ході удосконалення стратегії міжнародної інтеграції оптимізація інструментів просування його послуг на ринок, розробка та впровадження компенсаційного пакету для персоналу туристичного підприємства. Впровадження програми моніторингу ринку туроператорів в процесі удосконалення стратегії міжнародної інтеграції дасть можливість виявити перспективні ніші ринку туристичних послуг та розширити обсягу їх надання туристичним оператором. Загальний бюджет даного заходу становить 25 тис. грн. На 2019 рік було обрано такі канали просування як преса, реклама на радіо, формування PR-акцій та реклама в Інтернеті. Загальний рекламний бюджет туристичного підприємства становить 195 тис. грн. Розробка та впровадження компенсаційного пакету дасть можливість підвищити рівень мотиваційної спрямованості персоналу туроператора, що дасть можливість ефективно впроваджувати стратегію інтеграційного зростання в плановому періоді. У ході реалізації стратегії міжнародної інтеграції туроператора «Альянс» важливим є використання автоматизованих систем управління, які допомагають виявити проблеми та контролювати можливі помилки, перш ніж вони з'являться. Дуже складно

враховувати всі можливі помилки під час проектування інформаційних систем управління, унаслідок чого й виникає ризик автоматизованого оброблення даних. Для туроператора «Альянс» було запропоновано впровадження інформаційного продукту «Ахарта». Загальна потреба в інвестиційних ресурсах на 2019 рік для реалізації виробничого проекту «Ахарта» складе 777 тис. грн.

8. Було здійснено прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення стратегії міжнародної інтеграції. На 2019 рік передбачено програмою удосконалення стратегії міжнародної інтеграції здійснити витрати в обсязі 1050 тис. грн. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації туристичних послуг. Відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що за умови відсутності впровадження пропозицій щодо розвитку стратегії міжнародної інтеграції у 2018-2021 роках не буде спостерігатися суттєвого приросту показника операційного прибутку, якщо підприємство не впровадить зміни у механізм організації туристичних операцій. На 2018 рік прогнозний обсяг операційного прибутку становитиме 2935 тис. грн, у 2019 році – 3458 тис. грн, у 2020 році – 4112 тис. грн, у 2021 році 4922 тис. грн. За умови впровадження стратегії міжнародно інтеграції у 2019 році обсяг операційного прибутку зросте на 642 тис. грн. порівняно з параметрами ретроспективного прогнозу. У 2020 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 1828 тис. грн, у 2021 році – 2225 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артеменко О. І. Сучасні інформаційні технології в галузі туризму: системний аналіз ситуації / О. І. Артеменко, Н. Е. Кунанець // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні особливості формування і управління інноваційним потенціалом регіонального розвитку туризму та рекреації із залученням молодіжного ресурсу», 2015. – №1. – С. 232–238.
2. Атанасов М. Вплив інформаційних технологій на розвиток підприємства / М. Атанасов, О. Йона // Гармонізація суспільства – новітній напрямок розвитку держави : Всеукр. наук. конф. аспірантів та молодих вчених, 25 березня 2014 р. : матер. конф. – Одеса, ОНЕУ. – С. 54–61.
3. Будя А. Направления и задачи развития информационных технологий в туризме и гостиничном бизнесе Украины / А. Будя // Гостиничный бизнес. – 2011. – № 1. – С. 46–47.
4. Буй В. М. Інформаційні системи в економіці / В. М. Буй, О. В. Орлик // Гармонізація суспільства – новітній напрямок розвитку держави : Всеукр. наук. конф. аспірантів та молодих вчених, 25 березня 2014 р. : матер. конф. – Одеса, ОНЕУ. – С. 109–116.
5. В'їзний туризм // Все о туризме. – Режим доступу: http://tourhb.net/books_ukr/vt5-1.htm
6. Васильчак С. В. Засади формування збутової політики туристичних підприємств / С. В. Васильчак, Н. М. Стручок, Л. М. Лояк // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2015. – № 4. – С. 79–81.
7. Ведмідь Н. І. Тривимірна структура системи туropolерейтингу санаторно-курортними та оздоровчими підприємствами / Н. І. Ведмідь // Ефективна економіка, 2013. – №5 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2029>.
8. Височан О. С. Використання GDS-систем діяльності туристичних підприємств / О. С. Височан // Бізнес Інформ. – 2011. – № 6. – С. 78–82.
9. В'їзний туризм : навч. посіб. / за ред. П. Ф. Коваль, Н.О. Алешугіна. –

Ніжин : Лук'яненко В. В. – 2010. – 304 с.

10. Глебова А. О. Інноваційні технології в туризмі / А. О. Глебова // Економіка. Управління. Інновації. – 2012. – № 2 (8). – Режим доступу: http://tou.rlib.net/statti_ukr/glebova2.htm

11. Глебова А. О. Інформаційно-інноваційні технології в процесах туристичного обслуговування / А. О. Глебова // Економіка та управління підприємствами. – 2016. – № 13. – С. 230–237.

12. Готинян В. С. Можливості ІТ-технологій в туризмі [Електронний ресурс] / В. С. Готинян, А. В. Семененко, о. В. Томченко. Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/gotynyan.htm.

13. Гудзоватова О. О. Автоматизовані системи управління готелями / О. О. Гудзоватова // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2013. – Вип. 15. – С. 94–98.

14. Даниленко М. І. Інтернет-дистрибуція готельних послуг / М. І. Даниленко // Вісник КНТЕУ. – 2015. – № 6. – С. 79–89.

15. Дорош І. В. Маркетинг туризму: сутність та сучасні концепції / І. В. Дорош // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2017. – № 6. – С. 112–114.

16. Економіка й організація інноваційної діяльності : підручник / за ред. О. І. Волкова, М. П. Денисенка. – Київ : ВД «Професіонал», 2004. – 960 с.

17. Євтушенко О. В. Застосування комплексу маркетингу в сфері туризму / О. В. Євтушенко // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. – 2014. – № 1144. – С. 166–170.

18. Застосування інформаційних технологій у туризмі [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://it-tehnolog.com>.

19. Заячківська Г. А. Ринок міжнародних туристичних послуг: конструювання категорії та класифікація / Г. А. Заячківська // Інноваційна економіка. – 2015. – № 1. – С. 153–155.

20. Заячківська Г. А. Збутова політика туристичних підприємств на ринку міжнародних туристичних послуг / Г. А. Заячківська // Інноваційна економіка. –

2012. – № 1. – С. 204–208.

21. Ілляшенко С. М. Управління туристичним розвитком : навчальний посібник. – 2-ге вид., перероб. і доп. / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга»; К.: Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.

22. Корпан О. С. Особливості сегментації ринку туристичних послуг як складової маркетингових досліджень / О. С. Корпан // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 3. – С. 100–105.

23. Леонт'єва Ю. Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для туристичних підприємств / Ю. Ю. Леонт'єва, К. А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – № 102. – С. 499–503.

24. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг / О. О. Любіцева // Все про туризм. – Режим доступу: http://tourlib.net/books_ukr/lubiceva_rtp12.htm.

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

26. Макар О. П. Інформаційні технології у туризмі: теоретичні та практичні аспекти / О. П. Макар, І. С. Дулин, Н. В. Чорненька // Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна. – 2017. – Вип. 27(2). – С. 160–164.

27. Мальська М. П. Основи маркетингу у туризмі : підручник. / М. П. Мальська, Н. Л. Мандюк. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 336 с.

28. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2008. – 615 с.

29. Местні Л. Зміна орієнтирів міжнародного туризму / Л. Местні. – Київ : Інтелсфера, 2002. – 134 с.

30. Мороз О. В. Системні фактори ефективності сервісної концепції на туристичних підприємствах : монографія / О. В. Мороз, О. В. Музика. – Вінниця : Універсум-Вінниця, 2007. – 165 с.

31. Мошек Г. Є. Вплив типів управлінських рішень на ефективність діяльності підприємств / Г. Є. Мошек, А. С. Соломко, М. М. Ковальчук // Бізнес–

Інформ. – 2013. – № 5. – С. 264–269.

32. Музичка Є. О. Системи управління збутовою діяльністю туристичних операторів [Електронний ресурс] / Є. О. Музичка // Ефективна економіка, 2015. – № 1. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3749>.

33. Набієва А. Е. Розвиток інформаційних технологій в туризмі / А. Е. Набієва, О. В. Орлик // Інформатика та інформаційні технології : наук. конф., 20 квітня 2015 р. : матер. конф. – Одеса, ОНЕУ. – С. 84–87.

34. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс] – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

35. Офіційний сайт Міністерства фінансів [Електронний ресурс] – Режим доступу : www.minfin.gov.ua

36. Полстяна Н. В. Деякі аспекти системи дистрибуції в індустрії гостинності / Н. В. Полстяна // Економіка. Управління. Інновації. Випуск 3, 2016. – №1. – С. 85–91.

37. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч. посіб. – вид. 2-ге, без змін / І. А. Павленко. – Київ : КНЕУ, 2006. – 204 с.

38. Пінчук Н. С. Інформаційні системи і технології в маркетингу / Н. С. Пінчук, Г. П. Галузинський, Н. С. Орленко. – Київ : КНЕУ, 2005. – 352 с.

39. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95–ВР [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>.

40. Сайт законодавчо-нормативної бази [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.touer.com.

41. Сайт міжнародної туристичної організації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.liga.com.ua

42. Скопа О. О. Інформаційні технології у професійній діяльності фахівця / О. О. Скопа // Наукові праці УДАЗ. – 2010. – № 1. – С. 103–106.

43. Слепцова О. Я. Використання інтеграційних моделей для підтримки прийняття рішень в туризмі / О. Я. Слепцова, В. Я. Данилов // Наукові праці. – Миколаїв : ЧДУ, 2011. – Вип. 173. – Т. 161. – С. 47–55.

44. Стешенко О. Д. Оптимізація служби прийому та розміщення як метод підвищення якості послуг / О. Д. Стешенко, Є. О. Руделева // Комунальне господарство міст. – 2017. – № 138. – С. 27–34.
45. Топольник В. Г. Моделювання процесів туристичного бізнесу на прикладі турфірми «Централь» м. Донецька / В. Г. Топольник, К. В. Ракова // ВІСНИК ДонНУЕТ. – 2014. – № 1(61). – С. 144–162.
46. Хейвуд Д. Аутсорсинг. В поисках конкурентных преимуществ : пер. с англ. / Д. Хейвуд, Ж. Брайан. – Харків : Вільямс, 2010. – 174 с.
47. Цибульський В. О. Дослідження сутності попиту та пропозиції на ринку туристичних послуг та факторів впливу на них / В.О. Цибульський // Економіка. Управління. Інновації. – 2015. – № 4. – С. 58–65.
48. Шалева О. І. Застосування інноваційних Інтернет-технологій у ресторанному бізнесі / О. І. Шалева // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2013. – Вип. 15. – С. 142–145.
49. Шим Д. К. Фінансовий менеджмент : навч. посібник / Д. К. Шим. – Суми : Університетська книга, 2009. – 301 с.
50. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку / Й. Шумпетер. – Київ : Знання, 2012. – 823 с.
51. Юрківський В. М. Країни світу : довідник / В. М. Юрківський. – Київ : Либідь, 2000. – 523 с.
52. Юхимчук І. Технологічні аспекти впровадження інформаційних технологій у діяльності туристичного підприємства / І. Юхимчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://news.finance.ua>.
53. Яковенко В. Б. Менеджмент і маркетинг / В. Б. Яковенко. – Київ : Видавництво Європейського ун-ту, 2006. – 144 с.
54. Яковець Ю. Инновационная деятельность / Ю. Яковець, Л. Водачек. – Харьков : Центр экономики и маркетинга, 2004. – 464 с.
55. Ярошевич Н. Б. Фінанси підприємств : навч. посібник / Н. Б. Ярошевич. – Львів : Львівська політехніка, 2009. – 296 с.
56. Ячменьова В. М. Згрупування туристичних організацій за ознаками та

визначення сутності поняття «туристичні послуги» [Електронний ресурс] / В. М. Ячменьова // Вісник Львівського політехнічного національного університету. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua>.

57. Adil Khan Automatic tour guide system/Adil Khan, Ashwin Patil, Suryakant Mane, Prof. Ranjana .M. Kedar //International Journal of Scientific & Engineering Research. Volume №1 Issue 6. – 2013. – Режим доступу: <http://www.ijser.org/paper/automatic-tour-guide-system.html>

58. Brian J. Heywood. Outsourcing. In search of competitive advantages / lane. with English. NE Metol, I. S. Polovyts, ed. – M. : Williams, 2010. – 774 p.

59. Buhalis D. eDestination: International best practices of tourism technologies and applicatio / Dimitrios Buhalis, Ramona Wagner // Tourism Tribune. – 2013. – 28(1). – P. 3–6.

60. Eddous M., Steinsfild R. Competition. – Stockholm: Audit, Unit, 2008. – 590 p.

61. Entheni R. Accounting: situations and examples / R. Intuni, J. Rice; per. from English / next ed. and with foreword. A. M. Petrachka. – New Yourk Public press, 2003. – 557 p.

62. Hysyk R., Jackson R. Management of Trade and sell / with English. – Inform. – Ed. dom «Fyly» 2010. – 368 p.

63. Kotler F. Marketing. Hospitality. Tourism: studies. / trans. from English; bye ed. R. B. Nozdrevia / F. Kutler, J. Bouen, J. Mackenz. – NY.: FirstLine, 2008. – 787 p.

64. MKG's ranking of worldwide hotel groups and brands [Електронний ресурс].– Режим доступу: <http://www.hospitalitynet.org/news/4050893.html>

65. Modigliani F. The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment // F. Modigliani, M. Miller. American Economic Review, June 2008.

66. Управлінська та фінансова інформація туристичного оператора «Альянс»

67. Тенденції ринку туристичних послуг [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://koloro.ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-turisticheskikh-uslug-v-Ukraine.html>.

ДОДАТКИ