Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

(на матеріалах компанії " TUI GROUP "*, м. Київ)*

Студентки 4 курсу, 13 групи,
спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» спеціалізації «Міжнародний бізнес» Баличева Анастасія Сергіївна

підпис

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент Шнирков Олександр Олександрович

підпис

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент Лежепьокова Вікторія Геннадіївна

підпис

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, спеціалізація 292 «Міжнародні економічні відносини» «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри _____

_____

«__» _____ 20__ р

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу (проект) студентові

Баличева Анастасія Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

(на матеріалах компанії " TUI GROUP "*, м. Київ)*

Затверджена наказом ректора від «___» _____20___ р. №___

2. Строк здачі студентом закінченого роботи (проекту)

_____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи (проекту)

Мета роботи (проекту) дослідження та аналіз розвитку міжнародного туризму в Україні.

Об'єкт дослідження є політика міжнародного туризму компанії "TUI GROUP".

Предмет дослідження є дослідження міжнародного туризму.

4. Перелік графічного матеріалу: В роботі наявні 3 таблиці

5. Консультанти по роботі (проекту) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (проекту) (перелік питань за кожним розділом)

ЗМІСТ

ВСТУП.....3

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ "TUI GROUP".....5

1.1. Сутність та ключові характеристики господарської діяльності компанії "TUI GROUP".....5

1.2. Аналіз політики міжнародного туризму компанії "TUI GROUP".....12

Висновки до розділу 1.....17

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ.....18

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного туризму компанії "TUI GROUP".....18

2.2. Пріоритети розвитку політики міжнародного туризму компанії "TUI GROUP" В Україні та інших країнах.....23

Висновки до розділу 2.....27

ВИСНОВКИ.....29

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....32

ДОДАТКИ.....35

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напряму дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2021	
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 31.01.2022	
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 30.04.2022	
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 10.05.2022	
5	Подача готової ВКР на кафедру	до 30.05.2022	
6	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05-17.06.2022)	
7	Захист ВКР	за графіком (з 20.06-30.06.2022)	

8. Дата видачі завдання «___»_____ 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Шнирков О.О. _____

10. Керівник освітньої програми

Лежепьокова В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Баличева А. С. _____

12. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Випускна кваліфікаційна робота студентки присвячена актуальній темі, а саме особливостям міжнародного туризму.

Наведена тема є актуальною, оскільки розвиток туристичного бізнесу, мають позитивно впливати на економіку країн, міжнародну економічну діяльність та бізнес. Це повинно відбутися за допомогою збільшення притоку інвестицій, усунення географічного фактору, зростання конкуренції.

У першому розділі розглянуто розвиток міжнародного туризму на прикладі компанії TUI.

У другому розділі дано рекомендації щодо розвитку туристичного бізнесу в Україні.

В цілому випускна кваліфікаційна робота є комплексною, розкриває обрану тематику, відповідає встановленим вимогам та рекомендована до захисту.

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу (проект)

Випускна кваліфікаційна робота (проект) студентки Баличевої Анастасії може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

«_____» _____ 20___ р.

АНОТАЦІЯ

Баличева Анастасія Сергіївна «Розвиток міжнародного туризму в Україні» *(на матеріалах компанії «TUI GROUP», м. Київ)»*

Випускна кваліфікаційна робота присвячена актуальній темі – особливостям розвитку та функціонування міжнародного туризму в Україні.

Було розглянуто основні сутність та основні види функціонування послуг щодо міжнародного туризму на прикладі компанії «TUI GROUP».

Проведено дослідження господарської діяльності компанії «TUI GROUP». На основі цього дослідження було визначено основні види послуг послуг компанії та проаналізовано політику міжнародного туризму компанії "TUI GROUP". Також було проведена Оцінка сприятливості середовища міжнародного туризму компанії "TUI GROUP". Були визначені основні пріоритети розвитку політики міжнародного туризму компанії "TUI GROUP" В Україні та інших країнах. На основні цих даних бали надані рекомендаційні поради.

ANNOTATION

Balycheva Anastasia Sergeevna "Development of International Tourism in Ukraine" (based on the materials of the company "TUI GROUP", Kyiv)".

The final qualifying work is devoted to a topical issue - the peculiarities of the development and functioning of international tourism in Ukraine.

The main essence and main types of functioning of international tourism services on the example of the company "TUI GROUP" were considered.

A study of the economic activity of the company "TUI GROUP". Based on this study, the main types of services provided by the company were identified and the international tourism policy of the company "TUI GROUP" was analyzed. The TUI GROUP International Tourism Environment Favorable Assessment was also conducted. The main priorities for the development of TUI GROUP's international tourism policy in Ukraine and other countries have been identified. Based on these data points, advisory advice is provided.

ЗМІСТ

ВСТУП.....3
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ "TUI GROUP".....5
1.1. Сутність та ключові характеристики господарської діяльності компанії "TUI GROUP".....5
1.2. Аналіз політики міжнародного туризму компанії "TUI GROUP".....12
Висновки до розділу 1.....17
РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ.....18
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного туризму компанії "TUI GROUP".....18
2.2. Пріоритети розвитку політики міжнародного туризму компанії "TUI GROUP" В Україні та інших країнах.....24
Висновки до розділу 2.....28
ВИСНОВКИ.....29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....32
ДОДАТКИ.....35

ВСТУП

Актуальність дослідження: Важливість туризму демонструється в усьому світі. Від економічних переваг, які туризм приносить приймаючим громадам, до задоволення, яке туризм приносить самим туристам, немає ніяких сумнівів у цінності цієї галузі.

Важливість туризму можна розглядати з двох точок зору: туристичної індустрії та туристичної. У цій статті я поясню, як і галузь, і турист отримують вигоду від туристичної індустрії і чому вона так важлива в глобальному масштабі.

Тому тематика аналізу міжнародного туризму є актуальною у сучасному аспекті.

Метою роботи є дослідження та аналіз розвитку міжнародного туризму в Україні.

Завдання дослідження:

1. З'ясувати сутність та ключові характеристики господарської діяльності компанії "TUI GROUP";
2. Провести аналіз політики міжнародного туризму компанії "TUI GROUP";
3. Здійснити оцінку сприятливості середовища міжнародного туризму компанії "TUI GROUP";
4. Визначити пріоритети розвитку політики міжнародного туризму компанії "TUI GROUP" В Україні та інших країнах.

Предметом дослідження є дослідження міжнародного туризму.

Об'єктом дослідження є політика міжнародного туризму компанії "TUI GROUP".

Методи дослідження: Для досягнення поставленої мети використано систему загальнонаукових та специфічних методів дослідження. Для теоретичних й методологічних узагальнень використовувались діалектичний та системний аналіз, при аналізі економічної діяльності підприємства – економіко-

статистичні методи. Обробка даних здійснювалась з використанням засобів комп'ютерної техніки.

Інформаційна база дослідження: Роботи вітчизняних та зарубіжних авторів стосовно зазначеної тематики, статті у періодичних виданнях та Інтернет, статистичні дані.

Структура роботи: Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ "TUI GROUP"

1. Сутність та ключові характеристики господарської діяльності компанії "TUI GROUP"

TUI є однією з провідних світових туристичних груп. Широкий портфель, зібраний під парасолькою Групи, складається з сильних туроператорів, 1600 туристичних агентств і провідних онлайн-порталів, п’яти авіакомпаній з близько 150 літаками, понад 400 готелів, 16 круїзних лайнерів і багатьох вхідних агентств у всіх основних місцях відпочинку по всьому світу. Він охоплює весь ланцюжок створення туристичних цінностей під одним дахом. Ця інтегрована пропозиція дозволяє нам надати нашим 27 мільйонам клієнтів неперевершений досвід відпочинку в 180 регіонах. Ключовою особливістю нашої корпоративної культури є наша глобальна відповідальність за економічну, екологічну та соціальну стійкість. Це відображено в більш ніж 20-річній прихильності до сталого туризму. У 2019 фінансовому році TUI Group з чисельністю близько 70 000 зафіксувала оборот близько 19 млрд євро і операційний результат в 893 млн євро. Частка TUI Group котирується в індексі FTSE 250, в Котирувальній раді відкритого ринку на Франкфуртській фондовій біржі і регульованому ринку Ганноверської фондової біржі [1; 25].

Готелі та курорти TUI

Група TUI налічує понад 400 готелів. Курорти, якими керують готельні бренди, розташовані в топових локаціях в регіонах відпочинку і відповідають відмінним експлуатаційним, якісним і екологічним стандартам. Онлайн-брошура TUI Hotels & Resorts пропонує огляд портфоліо та більш детальну інформацію.

Готель є найважливішим елементом у рішенні наших клієнтів забронювати, одним з головних мотивів свята і запорукою лояльності клієнтів. І

саме тут TUI Hotels & Resorts має такий потенціал: ми пропонуємо нашим клієнтам індивідуальні готельні бренди, щоб вони могли знайти угоду, яка найкраще відповідає їхнім потребам та очікуванням. Наші готелі надають першочергову увагу задоволеності клієнтів та високоцінному обслуговуванню. Ще одним ключовим елементом нашої стратегії якості є інноваційне управління навколишнім середовищем та сталим розвитком. Ми сприяємо постійному діалогу з нашими готельними партнерами, щоб наші гості могли випробувати захист навколишнього середовища та стійкість з перших рук у наших готелях [2; 28].

Спираючись на цю успішну формулу, TUI Hotels & Resorts став на шлях розширення. Щоб зміцнити наші позиції на міжнародній арені і ще більше підвищити ексклюзивність, яку ми надаємо нашим клієнтам, ми маємо намір розширити наш готельно-клубний портфель в найближчі кілька років. Треба зосередити увагу на наступних готельних і клубних брендах, а також на наших ексклюзивних концепціях готелів:

TUI Cruises

TUI Cruises - це спільне підприємство 50:50, що базується в Гамбурзі, між TUI AG та Royal Caribbean Cruises. Бізнес був заснований в 2008 році і працює в сегменті преміального обсягу. У флоті сім кораблів: Mein Schiff був спущений на воду в травні 2009 року, а в 2011 році Mein Schiff 2. Mein Schiff 3 курсує хвилями з травня 2014 року, і до нього приєднався четвертий сестринський корабель у червні 2015 року. Mein Schiff 5 був введений в експлуатацію в липні 2016 року. Mein Schiff 6 приєднався до флоту в травні 2017 року. Навесні 2018 року був запущений новий Mein Schiff 1. Попереднє судно Mein Schiff 1 було передано флоту Marella Cruises як Marella Explorer. У 2019 році новий Mein Schiff 2 був доданий до флоту TUI Cruises. Поставка Mein Schiff 7 запланована на 2023 рік [4; 29].

Аналіз фінансової звітності

Результати фінансової звітності компанії "TUI GROUP" за 2021-2022 роки представлено в таблицях 1.1-1.3.

Таблиця 1.1

Дохід компанії за 2019-2022 рр.

Показник, млн євро	**2019 рік**	**2020 рік**	**2021 рік**	**2022 рік**	**Відхилення %**
Готелі та курорти	60	59.3	56.5	198.3	+ 251.0
Круїзи	0.6	0.6	0.6	34.2	n. a.
TUI Musement	10.7	11	10.5	66.3	+ 531.4
Відпочинок	74	73.2	67.5	298.8	+ 342.7
Північний регіон	107.2	108	107.0	652.2	+ 509.5
Центральний регіон	214	219.3	213.2	985.1	+ 362.1
Західний регіон	74.3	75	74.1	416.1	+ 461.5
Ринки та авіалінії	394.4	395	394.3	2,053.4	+ 420.8
Всі інші сегменти	6.5	7	6.3	17.0	+ 169.8
TUI Group	469	470	468.1	2,369.2	+ 406.1
TUI Group (у постійній валюті)	469	470	468.1	2,331.0	

Джерело: розроблено автором на основі даних з джерела 26

З аналізу даної таблиці можна зробити висновок про те, що найбільш значущим та має найвищі показники є 2022 рік.

Таблиця 1.2

Скорочений консолідований звіт про фінансовий стан TUI AG за 2019-2022 рр. [26]

Показник, млн євро	**Прмітки**	**2019 рік**	**2020 рік**	**2021 рік**	**2022 рік**
Власний капітал і зобов'язання					
Підписний капітал		1,500	1,550	1,622.9	1,099.4
Резервний капітал		5,700	5,750	5,832.5	5,249.6
Резервний дохід		-8,600	-8,800	-8,857.3	-8,525.7
Участь у капіталі		1,091.0	1,091.0	1,091.0	1,091.0
Власний капітал до неконтрольної частки		**-350**	**-400**	**- 310.8**	**-1,085.8**
Неконтрольна частка		667	665	669.9	667.3
Власний капітал	(20)	**360**	**355**	**359.1**	**- 418.4**
Пенсійне забезпечення та подібні зобов'язання	(15)	835	840	845.6	901.9
Інші положення		770	765	775.4	763.6

Необоротні резерви		**1,640**	**1,600**	**1,621.0**	**1,665.5**
Фінансові зобов'язання	(16), (21)	3,335	3,056	3,337.0	3,036.1
Зобов'язання по оренді	(17)	2,608	2,607	2,608.7	2,606.1
Похідні фінансові інструменти	(21)	7.5	8	7.6	10.9
Інші фінансові зобов'язання	(18), (21)	21	22	22.6	5.9
Інші нефінансові зобов'язання		192	195	193.0	206.3
Зобов'язання з податку на прибуток		60	90	93.7	56.4
Відстрочені податкові зобов'язання		67	70	60.3	123.3
Необоротні зобов'язання		**6,326**	**6,300**	**6,323.0**	**6,045.1**
Необоротні резерви та зобов'язання		**7,945**	**7,800**	**7,944.0**	**7,710.5**
Поточні зобов'язання		**5,550**	**5,505**	**5,566.4**	**6,240.3**
Зобов'язання, пов'язані з активами, утримуваними для продажу		-	-	-	50.6
Поточні резерви та зобов'язання		**6,048**	**6,023**	**6,119.8**	**6,863.6**
Загальний власний капітал, зобов'язання та резерви		**14,450**	**14,500**	**14,422.9**	**14,155.7**

Джерело: розроблено автором на основі даних з джерела 26

З даної таблиці можна зробити висновок про те, що підприємство веде ефективну політику та переважно підвищує оборотні та необоротні активи з кожним роком.

Таблиця 1.3

Скорочений консолідований звіт про прибутки та збитки TUI AG за період 2019-2022 рр.

Показник, млн євро	**2019 рік**	**2020 рік**	**2021 рік**	**2022 рік**	**Приріст, %**
Дохід	475	470	468.1	2,369.2	+406.1
Собівартість реалізованої продукції	900	1000	880.1	2,472.4	+180.9
Загальні втрати	-200	-300	- 412.0	- 103.2	+75.0
Адміністративні витрати	195	193	193.1	201.7	+4.5
Інший прибуток	15	20	5.8	26.2	+351.7
Інші витрати	2	3	6.0	0.9	- 85.0
Знецінення (+) / Скасування знецінення (-) фінансових активів	-5	-6	- 9.6	- 4.3	+55.2
Фінансові доходи	25	36	36.1	20.8	- 42.4
Фінансові витрати	147	144	143.5	147.8	+3.0
Частка результату інвестицій враховується за методом участі в капіталі	-29	-100	- 103.9	- 2.3	+97.8
Прибуток до оподаткування	-734	-540	- 806.9	- 404.5	+49.9
Податок на прибуток (витрати (+), прибуток (-))	-16.8	-17	- 16.6	- 17.9	- 7.8

Збиток	-540	-400	- 790.3	- 386.5	+51.1
Збиток групи, що відноситься до акціонерів TUI AG	-440	-690	- 780.1	- 384.3	+50.7
Збиток групи, що відноситься до неконтрольної частки	-5	-4	- 10.1	- 2.3	+77.2

Джерело: розроблено автором на основі даних з джерела 26

Пандемія коронавірусу (COVID-19) справила значний вплив на чистий дохід туристичної компанії TUI AG. Після звітування про чистий прибуток у розмірі приблизно 532 млн євро у 2018/2019 році, TUI зафіксував чистий збиток у розмірі понад 3,1 млрд євро у наступному фінансовому році. У 2020/2021 році чистий збиток компанії склав майже 2,5 млрд євро.

Починаючи з 2020 фінансового року, для корпоративного управління, орієнтованого на вартість, використовується більш поширений на міжнародному рівні показник прибутку «скоригований EBIT». У 2020 фінансовому році скоригований EBIT також був скоригований на ефект прибутку за МСФЗ 16 («скоригований EBIT») як частину внутрішньої звітності, щоб полегшити порівняння з попереднім роком. Починаючи з 2021 фінансового року, скоригований EBIT (МСФЗ 16) є показником ефективності сегмента у розумінні МСФЗ 8, і показники попереднього року були відповідно відкориговані [18; 26].

Вартість капіталу

Вартість капіталу розраховується як середньозважена вартість власного та позикового капіталу (WACC). Хоча вартість власного капіталу відображає прибуток, очікуваний інвесторами від акцій TUI, вартість позикового капіталу базується на середніх витратах на позики для TUI Group. Вартість капіталу завжди показує витрати до оподаткування, тобто є витрати до сплати податків підприємств та інвесторів. Очікувана прибутковість, визначена таким чином, відповідає тому самому рівню податку, що й базовий EBIT, включений до ROIC. На 2021 фінансовий рік ми застосовуємо вартість капіталу в розмірі 7,77 % для сегменту готелів і курортів, 9,18 % для Marella Cruises, 8,36 % для TUI Musement та 11,75 % для підрозділу Markets & Airlines.

ROIC та економічна додана вартість

ROIC розраховується як відношення базового прибутку до сплати відсотків і податків (основний EBIT) до середнього інвестованого процентного капіталу (інвестованого капіталу).

З огляду на його визначення, цей показник ефективності не піддається впливу жодних податкових чи фінансових факторів і був скоригований з урахуванням одноразових ефектів. З точки зору Групи, інвестований капітал є похідним від зобов'язань, які включають власний капітал (включаючи неконтрольну частку) та залишок процентних зобов'язань та активів, що приносять відсотки, з коригуванням на сезонність чистого фінансового стану Групи. Кумулятивна амортизація розподілу ціни придбання потім додається до інвестованого капіталу [19; 26].

Окрім ROIC як відносного показника ефективності, економічна додана вартість використовується як абсолютний показник ефективності, орієнтований на вартість. Економічна додана вартість розраховується як добуток ROIC за вирахуванням пов'язаних капітальних витрат до оподаткування (WACC), помноженого на інвестований капітал, що приносить відсотки.

У результаті збоїв у бізнесі, спричинених COVID-19, і пов'язаного з цим негативного базового EBIT, загальна рентабельність інвестицій TUI Group становить від'ємну – 30,02 %. При груповій зваженій вартості капіталу 10,27 % це дало від'ємну економічну додану вартість у розмірі 2,8 млрд євро (у минулому році від'ємна EVA становила 3,7 млрд євро).

Можна побачити те, що 2021 рік був перехідним. Пізній перезапуск, деякі європейські ринки джерел зняли обмеження лише в нашому четвертому фінансовому кварталі, не всі напрямки були відкриті постійно – це вимагало великої гнучкості. Як ніхто інший, TUI забезпечує таку гнучкість, тому що ми маємо всі етапи ланцюга створення вартості і можемо приймати швидкі та скоординовані рішення. Коли ми відкриваємо готелі в пункті призначення, ми створюємо план польоту, у нас є літаки для керування пунктом призначення та

команди на місці, щоб доглядати за нашими гостями. Усе зливається разом. Це важливо для гостя і нашого сервісу, і це економічно ефективно. Хороша новина на 2021 рік: ринок не ушкоджений, пандемія COVID-19 цього не змінила. Свята надзвичайно важливі для людей. Бронювання в четвертому кварталі, як і очікувалося, становили близько 50% від звичайного року бронювання. Незважаючи на складні умови, Hotels & Resorts та Центральний та Західний регіони змогли досягти позитивних результатів уперше з початку пандемії. Це ще раз демонструє переваги нашої інтегрованої бізнес-моделі. Наші готельні партнери та всі компанії, що працюють у сфері туризму, дозволили людям насолодитися безпечним та спокійним відпочинком. Ми хочемо подякувати нашим гостям за їх лояльність, нашим колегам за їх велику відданість, а також нашим готельєрам і місцевим партнерам за професійність і гостинність [20; 26].

Дивлячись на літній сезон 2022 року, ми позитивно налаштовані. Показники та тенденції незмінні, літо 2022 року добре забронювано і наразі відповідає очікуванням потужності. Зараз, наприкінці 2021 року, ми спостерігаємо четверту хвилю, зокрема на нашому внутрішньому ринку Німеччини. У той же час багато країн Південної Європи дуже стабільні, з низьким рівнем захворюваності та високим рівнем вакцинації. Це напрямки, які минулої зими також були добре заброньовані та дуже безпечні. Проте дуже важливо дивитися вперед на весну та літо 2022 року. Поки що рано робити реальний прогноз на літній сезон 2022 року. Але ми з оптимізмом сподіваємося, що наступного літа туризм зможе відновитися до рівня 2019 року. У той же час ми також знаємо, що з 2021 року бронювання буде здійснюватися набагато пізніше і в коротші терміни. Бронювання на літо 2022 року з усіх ринків TUI вже дуже обнадійливі.

Однією з основних, стійких тенденцій є попит клієнтів на подорожі з більш високою вартістю та додаткові послуги. Відпочиваючі готові витрачати більше грошей, наприклад, на покращення номера, якісний готель чи індивідуальні, справжні враження. Також спостерігається незначне збільшення середньої

тривалості перебування. Зараз ми спостерігаємо сильний зсув у бік середземноморських країн. Ми очікуємо, що відновлення довгострокового бізнесу почнеться трохи пізніше. Але далеко магістральні напрямки знаходяться на зворотному шляху, включаючи Північну Африку та острови Зеленого Мису [21; 26].

1.2. Аналіз політики міжнародного туризму компанії "TUI GROUP"

Компанією була створена стандартизована система управління для впровадження управління цінностями в Групі в цілому та в окремих її сегментах бізнесу. Система менеджменту, орієнтована на цінності, є невід'ємною частиною послідовних процесів контролю та планування в масштабах Групи [27].

Центральний регіон

Сегмент Центрального регіону включає туроператорів та авіакомпаній Німеччини та туроператорську діяльність в Австрії, Польщі та Швейцарії. Туроператор в Італії був закритий у попередньому році.

Західний регіон

Сегмент західного регіону включає туроператорів та авіакомпаній у Бельгії та Нідерландах та туроператорську діяльність у Франції.

Інші регіони

«Усі інші сегменти» включає нашу діяльність на нових ринках, функції корпоративного центру TUI AG та тимчасові холдинги, компанії з нерухомості Групи та основні туристичні функції Групи.

TUI Musement

TUI Musement є однією з трьох областей зростання TUI Group. TUI Musement також є ще однією частиною нашої новаторської цифрової трансформації, з унікальною бізнес-моделлю Digital Platform+, яка поєднує в собі найсучаснішу масштабовану цифрову платформу з місцевим наданням послуг. У 2019 році в TUI Musement працювало 9000 чоловік і він зібрав оборот в 1,2

мільярда євро, обслуговуючи понад 14 мільйонів гостей. Це включало проведення понад 25 мільйонів переказів і продаж понад шести мільйонів турів і заходів [30].

Ринок турів

Ринок турів і заходів є третім за величиною сегментом в туризмі після польотного і готельного бізнесу. У 2019 році продажі в цьому сегменті ринку склали понад 170 млрд євро і при щорічних темпах зростання в сім відсотків бізнес з турів і заходів зростає швидше, ніж туризм в цілому.

У порівнянні з готельним і польотним бізнесом, ринок турів і заходів все ще відносно не цифровий. Є кілька чистих інтернет-провайдерів і, отже, не так багато можливостей для гостей, щоб забронювати онлайн.

Сторона пропозиції ринку турів і заходів надзвичайно фрагментована. З 350 000 провайдерів більше 90 відсотків - це малі підприємства з річним обсягом продажів менше одного мільйона євро. До сих пір вони займалися бізнесом майже виключно з випадковими клієнтами, тобто відпочиваючими, які «натикаються» на свій магазин або стоять в пункті призначення [27].

Групи клієнтів

TUI Musement обслуговує три групи клієнтів:

Клієнти TUI: Забезпечення безперебійної та пов'язаної подорожі наших клієнтів шляхом надання послуг у місці призначення через представників, а також через додаток TUI Digital Assistant (TDA) та Центр досвіду TUI (TXC).

Стратегічні клієнти B2B: Надання цінності партнерам з різних галузей туристичної індустрії за допомогою як цифрового, так і фізичного надання послуг. Сюди входять авіакомпанії, круїзні лінії, наземні перевезення, OTA, туроператори та інші провідні підприємства.

Клієнти відкритого ринку B2C: Надання всім мандрівникам по всьому світу можливості забронювати тисячі турів та заходів у більш ніж 100 країнах [7; 30].

Відповідальність компанії

Як партнери напрямків, компанія прагне до охорони природи та місцевої дикої природи та поважаємо місцеву культуру країн. Саме тому компанія пропонує гостям екскурсії під брендом TUI Collection, які задовольняють як стійкі аспекти, так і забезпечують автентичний досвід для гостя. Співробітники також прагнуть до охорони навколишнього середовища різними способами. Тільки в 2018 році 2000 колег в 21 країні очистили понад 90 км пляжів, прибравши 8500 кілограмів сміття.

Ринки та авіалінії – постійна зосередженість на клієнтах, цифровізації та масовій індивідуалізації

TUI, згідно з опитуваннями споживачів з метою безсторонньої поінформованості та врахування бренду, є провідним туристичним брендом. Більше десятка вихідних ринків забезпечують сильну та диверсифіковану базу клієнтів для наших диференційованих пропозицій продуктів. Клієнти цінують гнучкі, безпечні, диференційовані та високоорієнтовані на обслуговування пропозиції TUI, спеціально розроблені для їх потреб. Охоплюючи весь шлях клієнта, TUI підтримує численні цифрові та фізичні контакти зі своїми клієнтами, тому забезпечує міцне поєднання цифрової та людської взаємодії. TUI дотримується підходу, орієнтованого на клієнта, з метою створення довгострокових відносин зі своїми клієнтами. Персоналізований досвід і розробка нових продуктів є стратегічним пріоритетом, спрямованим на покращення співвідношення ціни та якості для наших клієнтів і водночас стимулюючи попит на наші продукти [27].

TUI продовжує розробку та впровадження власної IT-платформи TRIPS, комплексного програмного забезпечення, що охоплює весь ланцюжок створення вартості від управління запасами, створення пропозицій продуктів і ціноутворення до управління відносинами з клієнтами. Ця всеосяжна IT-платформа замінить різні локальні застарілі системи і, отже, сприятиме синергії та зменшенню витрат, оскільки TUI в майбутньому використовуватиме одну

загальну систему на всіх ринках. У той же час ця платформа ляже в основу нашої ініціативи щодо цифрової масової індивідуалізації, а отже, підтримуватиме збільшення доходів. Одна центральна розробка забезпечує високу маневреність, сильний розвиток і контроль поточних витрат.

Для подальшого захисту своїх сильних ринкових позицій TUI розробила глобальну програму перебудови з метою заощадити 400 млн євро аж до 23 фінансового року, при цьому значна частина таких цільових показників заощаджень буде спрямована на наш бізнес у сфері ринків та авіаліній. До кінця 2021 фінансового року вже виконано понад 60% цієї мети.

TUI твердо прагне до стійкості

Відповідальність як всесвітньо відомої туристичної компанії ще ніколи не була більшою. Індустрія подорожей і туризму повинна реагувати на глобальні виклики, такі як зміна клімату. З наступним етапом Програми сталого розвитку компанія вступить в десятиліття сталих перетворень. Амбіції компанії – очолити індустрію та активно формувати більш стійке майбутнє для туризму. Ця амбіція зумовлена значним прогресом, якого ми досягли на сьогоднішній день.

Авіакомпанії вже є одними з найбільш екологічно ефективних у світі, займаючи перше і четверте місце серед 200 найбільших авіакомпаній світу з точки зору ефективності викидів CO^2. У 2021 фінансовому році відносні викиди вуглекислого газу нашої авіакомпанії зросли на 15 % до 78 г CO^2/пкм (попередній рік: 67,8 г CO^2/пкм). Це пов’язано з припиненням роботи нашого флоту через кризу COVID, що призвело до значного зниження польотів і заповнюваності всіх авіакомпаній TUI. Збільшення вантажної складової різних авіакомпаній TUI спричинило збільшення ваги літаків, що, у свою чергу, підвищило споживання палива.

У період з 2015 по 2019 рік круїзний бізнес TUI досягнув скорочення відносних викидів CO2 на 13,6 % і зменшення споживання прісної води на наших круїзних суднах на 60 %. Крім того, до 2019 року 83,8% TUI Hotels & Resorts отримали сертифікат стійкості. Загалом у період з 2018 по 2019 рік ми вилучили

257 мільйонів шматочків одноразового пластику, що стало значним досягненням на нашому шляху створення екологічно чистого відпочинку для наших гостей. Наступні кроки будуть пов'язані з кількома основними результатами: розширення прав і можливостей громад у місцях призначення, стимулювання трансформації шляхом збільшення та обміну знаннями через наші освітні ініціативи, зменшення нашого впливу на навколишнє середовище та робота з партнерами в індустрії туризму та за її межами, щоб прискорити трансформацію за межі TUI [27].

Співробітники

У 2021 році пандемія COVID-19 знову стала серйозною проблемою для TUI Group, наших відділів кадрів та наших співробітників. Це вимагало від нас систематичного розвитку заходів, які вже були започатковані у 2020 році для зниження витрат на персонал. Поки ми продовжуємо реалізовувати наші проекти з трансформації та реструктуризації, TUI рухається до своєї мети – забезпечити компанію в майбутньому та успішно протидіяти довгостроковим наслідкам пандемії COVID-19.

У 2021 фінансовому році ключовими рушійними силами були стратегія цифровізації та перетворення на компанію з цифровою платформою, і це також відображає нашу HR-діяльність. У серпні 2021 року ми запустили «Спосіб роботи TUI», прагнучи досягти глобальної угоди щодо нового способу роботи та розробити спільне бачення майбутнього роботи в TUI. Ми вже реалізували низку ініціатив і програм, зокрема в модулях лідерства, робочого місця та технологій.

Протягом наступних кількох місяців компанія зосередиться на розробці нової стратегії персоналу разом із нашим новим директором з персоналу та директором з питань праці. Стратегія створить HR-уявлення про портфель, а також буде розглядати функцію HR як таку. Його мета полягає в тому, щоб оновити функцію HR та підвищити її ефективність, узгодивши нашу HR-діяльність із мінливими вимогами, які визначають світ роботи нашої майбутньої компанії з цифровою платформою [8; 27].

Висновки до розділу 1

TUI є однією з провідних світових туристичних груп. Широкий портфель, зібраний під парасолькою Групи, складається з сильних туроператорів, 1600 туристичних агентств і провідних онлайн-порталів, п'яти авіакомпаній з близько 150 літаками, понад 400 готелів, 16 круїзних лайнерів і багатьох вхідних агентств у всіх основних місцях відпочинку по всьому світу. Він охоплює весь ланцюжок створення туристичних цінностей під одним дахом. Ця інтегрована пропозиція дозволяє нам надати нашим 27 мільйонам клієнтів неперевершений досвід відпочинку в 180 регіонах. Ключовою особливістю нашої корпоративної культури є наша глобальна відповідальність за економічну, екологічну та соціальну стійкість. Це відображено в більш ніж 20-річній прихильності до сталого туризму. У 2019 фінансовому році TUI Group з чисельністю близько 70 000 зафіксувала оборот близько 19 млрд євро і операційний результат в 893 млн євро. Частка TUI Group котирується в індексі FTSE 250, в Котирувальній раді відкритого ринку на Франкфуртській фондовій біржі і регульованому ринку Ганноверської фондової біржі.

TUI Musement є однією з трьох областей зростання TUI Group. TUI Musement також є ще однією частиною нашої новаторської цифрової трансформації, з унікальною бізнес-моделлю Digital Platform+, яка поєднує в собі найсучаснішу масштабовану цифрову платформу з місцевим наданням послуг. У 2019 році в TUI Musement працювало 9000 чоловік і він зібрав оборот в 1,2 мільярда євро, обслуговуючи понад 14 мільйонів гостей. Це включало проведення понад 25 мільйонів переказів і продаж понад шести мільйонів турів і заходів.

РОЗДІЛ 2

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного туризму компанії "TUI GROUP"

Протягом багатьох років TUI зберіг свої позиції в якості лідерів ринку туристичної індустрії, охоплюючи всі етапи ланцюжка створення вартості туризму, володіючи власними туристичними агентствами, готелями, вхідними агентствами, авіакомпаніями та круїзами. Вона позиціонує себе як власні товари, покупці та туристичні послуги і стала яскравим прикладом вертикальної інтеграції. Вертикальне зростання може бути досягнуто шляхом прямої та зворотної інтеграції. Хоча вертикальна інтеграція не дає 100-відсоткової гарантії успіху в повному ланцюжку створення вартості, TUI успішно будує свій бізнес з вибором туристичних агентств на європейському ринку, маючи авіакомпанії Thomas Cook зі 100 літаками та володіючи понад 3000 туристичними агентствами (тематичне дослідження). Вертикальна інтеграція також допомагає залучити більше клієнтів, диференціювати його продукт і отримати більше влади на ринку і отримати економію на масштабі за рахунок зниження витрат на координацію і зниження маржі прибутку посередників.

Основні сильні сторони, на яких TUI побудував своє лідерство та його слабкі сторони, які дозволили їм подолати та зберегти свої позиції [9].

Сильні сторони

Найбільшою силою TUI є визнання бренду та повністю інтегрована бізнес-модель з широкою мережею розповсюдження, щоб забезпечити операційні переваги. «Впевненість TUI ґрунтується на здатності відновлювати збільшення вхідних витрат, гнучкій бізнес-моделі, наданні синергії злиття та різноманітності бізнесу Групи». Відповідний стратегічний вибір з різноманітною робочою силою та економікою масштабу в конкурентному маркетингу та ефективному розподілі виявився його основною компетенцією. Глобальна присутність TUI надає

широкий спектр святкових послуг і має успішний бізнес контейнерних перевезень.

Сприятливість

Існуючий кредит акціонерів TUI Travel становить приблизно 900 мільйонів фунтів стерлінгів, що є основним недоліком для TUI. Споживачі все частіше стримуються від бронювання свят, щоб заощадити гроші в умовах рецесії. У той час як обмежена прозорість бронювання (зростаюча тенденція до короткострокових бронювань подорожей; невизначені показники прибутку) також вплинула на зростання доходів TUI. Іншим фактором є вплив сезонності на стійке зростання і продуктивність природного туризму [10].

Для оцінки сприятливості середовища міжнародного туризму компанії "TUI GROUP" було обрано проаналізувати маркетингову стратегію компанії [11]:

Продукт

Цей елемент маркетингової стратегії відображає рішення потреб клієнтів. TUI повинна розробити унікальний дизайн продукту, назву та функції, щоб виділитися на конкурентному ринку. Для розробки стратегії продукту слід враховувати наступні фактори: якість, різноманітність, особливості, упаковка, назва бренду та розширені послуги.

Ціни

Цей елемент Маркетингової стратегії вимагає оцінки вартості продуктів для цільових клієнтів. Цінова стратегія TUI буде зосереджена на встановленні ціни списку, умов кредитування, періоду оплати та знижок.

Якщо TUI вирішить вибрати стратегію проникнення цін, йому доведеться встановити нижчу ціну, ніж конкуренти. Компанія зможе завоювати частку ринку на основі знижених цін. Однак керівництво повинно усвідомлювати потенційну відплату з боку конкурентів у вигляді небажаної цінової війни.

Вибір стратегії скімінгу вимагатиме чіткої комунікації диференційованої основи і того, як така диференціація виправдовує додаткову ціну.

Сьогоднішні клієнти зацікавлені не в знанні «ціни», а в загальних витратах, пов'язаних з придбанням, споживанням і утилізацією продукту.

Місце/розподіл

Цей елемент маркетингової стратегії вимагає від TUI прийняття деяких важливих рішень при розробці свого плану розподілу. Він повинен вирішити:

Незалежно від того, чи хоче компанія зробити продукт доступним для цільових сегментів клієнтів через свої канали, або їй потрібен партнер з дистрибуції для задоволення потреб клієнтів [12].

Сучасні клієнти надають великого значення «зручності» і «легкій доступності». Вибір «правильних» каналів розповсюдження вимагатиме від TUI:

Просування

Це один з найважливіших елементів маркетингової стратегії TUI. TUI може змішувати вище і нижче рекламних стратегій лінії для досягнення своїх маркетингових цілей. Вище лінії просування варіантів для TUI є - телебачення, радіо і друкованої реклами. Під лінією пропонуються варіанти просування - каталоги, виставки та прямі поштові кампанії.

Конкурентні переваги компанії в маркетинговій стратегії TUI

Виживання на все більш конкурентному ринку вимагає від TUI встановити чітку основу диференціації, яка могла б забезпечити перевагу проти конкурентів. Маркетингова стратегія TUI повинна бути зосереджена на визначенні унікальних пропозицій з продажу (USPs). Деякі приклади USPs є найвищою якістю, найнижчою вартістю або унікальністю ідеї. Визначення USPs недостатньо, оскільки ефективність маркетингової стратегії TUI безпосередньо залежатиме від здатності керівництва повідомляти про виявлені унікальні пропозиції з продажу.

TUI може застосовувати загальну модель стратегій Портера, щоб дослідити, як можна створити конкурентні переваги. Графічна презентація моделі Портера наведена нижче:

Компанія може встановити конкурентну перевагу на основі вартості або диференціації.

Конкурентні переваги на основі витрат

Стратегія лідерства витрат підійде, якщо TUI розробила можливості для зниження витрат нижче середнього по галузі та досягнення економії на масштабі. Крім того, TUI вимагатиме тісної співпраці між різними функціональними областями.

Розробка найбільш ефективних каналів розподілу, доступ до новітніх технологічних інструментів для сприяння виробничим процесам, використання методів бережливого виробництва і сильна переговорна позиція при переговорах з постачальниками є одними показниками встановлення конкурентних переваг на основі лідерства витрат.

Конкурентні переваги на основі диференціації

Стратегія диференціації зосереджена на розвитку лояльності до бренду, пропонуючи преміальні продукти. Компанія може знайти різні способи розвитку диференціаційного лідерства, наприклад, зосередивши увагу на надійності, довговічності, перевагах та відмінних рисах продуктів, розвиваючи сильне визнання бренду та збільшуючи витрати на маркетингові зусилля, такі як схвалення знаменитостей та спонсорство тощо. TUI може встановити досягнення конкурентної переваги, прийнявши продукт, послугу, якість, імідж, людей або диференціацію інновацій [15].

П’ять сил Портера

Фірма повинна нейтралізувати якомога більше з п’яти силовиків, щоб створити конкурентну перевагу. Портер визначає п'ять сил, що впливають на конкурентоспроможність фірми- загрозу замінників, загрозу нових учасників у галузі, переговорну силу постачальників, переговорну силу клієнтів та інтенсивність конкуренції в галузі. Розуміння природи кожної з цих сил дає організаціям необхідні ідеї, щоб дозволити їм створити відповідні стратегії, щоб бути успішними на своєму ринку [17].

Загроза нових учасників (середній)

Для того, щоб нова компанія запустилася в туристичній індустрії, потрібні високі інвестиції та інноваційні ідеї для підтримки своєї присутності на висококонкурентному туристичному ринку. Існуюча компанія має можливості надавати індивідуальні угоди за дешевими цінами завдяки встановленим брендам і довгим мережам туроператорів. TUI, будучи лідером ринку туристичної індустрії, не має великого ефекту загроз, розроблених новими учасниками.

Переговорна сила покупців (висока)

Туристична індустрія коливається з покупцями зміни потреб. Зі збільшенням конкуренції, покупці мають більш широкий спектр послуг на вибір, отже, туристична індустрія змушена відповідати мінливим вимогам і потребам клієнтів. Оскільки вартість перемикання не надто висока Лояльність бренду низька, а зі збільшенням купівельної спроможності покупця ймовірність подорожі також зростає. Покупці навіть усувають туроператорів і вважають за краще здійснювати прямий продаж від постачальників (готелі, авіакомпанії тощо).

Переговорна сила постачальників (низька)

TUI використовує зворотну інтеграцію, що означає, що він має своїх постачальників; насправді TUI сам виступає в якості власних постачальників.

Загроза замінників (висока)

Клієнти шукають нові враження, диверсифіковані пам'ятки по всьому світу. Широке поширення TUI в Європі збільшує загрозу заміщення через зростання туристичної індустрії в інших частинах світу [18].

Конкурентне суперництво (середнє)

Індустрія туризму залучає багатьох конкурентів з підходом до роботи краще, ніж інший. Рівень конкуренції зростає через розподіл ринку на основі регіональних операторів, приватних, сильно фрагментованих і географічно проданих. Незважаючи на помірний рівень диференціації послуг, TUI підтримує конкуренцію через свій бренд і лідерство на ринку.

2.2. Пріоритети розвитку політики міжнародного туризму компанії "TUI GROUP" В Україні та інших країнах

Стійкість сьогодні набагато чіткіше визначена, ніж десять років тому, стандарти більш точні, а результати більш вимірювані. Тому така група, як TUI, має багаторічну стратегію сталого розвитку, яка впливає на всі сфери бізнесу. Наприклад, коли компанія замовляє нові літаки або кораблі або будує або ремонтує готель. На додаток до екологічної стійкості, TUI сильно зосереджується на соціальній стійкості, а попит клієнтів на автентичність також зростає. Багато людей хочуть познайомитися з місцевими продуктами на відпочинку, більше зануритися в культуру і зв'язатися з місцевим населенням. У той же час, це також підвищує їх чутливість до місцевих обставин: Які умови навчання та праці, як у туризмі? Чи отримують люди вигоду від витрат туристів? А як щодо утилізації відходів, енергоефективності та охорони навколишнього середовища на курорті? Компанія дуже серйозно ставиться до цієї відповідальності і є не тільки діловими партнерами для країн відпочинку, а й бачимо себе справжнім партнером. У багатьох країнах TUI існує вже більше 50 років, що є надзвичайно міцним зв'язком [19; 25].

Чи може TUI задовольнити ці очікування?

TUI був піонером в індустрії туризму з точки зору навколишнього середовища та сталого розвитку. Сьогодні компанія продовжує встановлювати стандарти. Більше 80% TUI Hotels & Resorts сертифіковані за світовими стандартами сталого розвитку. Понад 9 мільйонів відпочиваючих вже провели відпустку в сертифікованому готелі в 2018 році. Компанія працює над подальшим збільшенням цієї цифри. Другий приклад – екскурсії. Екскурсії колекції TUI повинні відповідати критеріям сталого розвитку і, наприклад, захищати навколишнє середовище або приносити користь місцевому населенню. У 2018 році ці екскурсії були заброньовані 1,2 мільйона разів – на 15 відсотків більше, ніж у 2017 році.

TUI співпрацює з багатьма сотнями партнерів.

TUI Group намагається переконати партнерів у напрямках підходу. У TUI ми працюємо разом з нашими партнерами над сталим туризмом. Вони регулярно зустрічаються з політичними особами, які приймають рішення в цих напрямках, і з іншими зацікавленими сторонами, щоб обговорити і спільно розвивати наш підхід до сталого розвитку. Готельні та екскурсійні партнери мають важливе значення для досягнення цілей сталого розвитку на місцевому рівні. Компанія постійно працює з ними, щоб ставити амбітні цілі, а потім досягати їх разом. Крім того, з Фондом догляду TUI бере участь у 30 місцевих проектах у 25 країнах світу. Візьмемо крит як приклад. Там Фонд підтримує близько 200 дрібних фермерів у вирощуванні винограду та оливок стійким способом. Вони також пов'язані безпосередньо з туристичним сектором, щоб вони могли продавати свою продукцію на місцевому рівні. Компанія розробила своєрідний кооператив для багатьох малих, місцевих підприємств. Кожен з них був занадто малий, щоб задовольнити потреби готелів і ресторанів. Зараз місцевий бізнес працює разом. Після позитивного досвіду в Греції подібні проекти проходять в Іспанії та Туреччині. Це створює конкретні можливості, робочі місця та місцеву зайнятість. А разом з академіями TUI Фонд пропонує знедоленим молодим людям можливості для професійної підготовки. Освіта і навчання є ключем до кращого життя. Це дуже стійко для місцевих жителів у місці відпочинку [20; 27].

TUI в Україні

Компанії вдалося реалізувати новий проект - «Тури в розстрочку» під 0%. Такого не пропонував ще жоден туристичний оператор України. Це особливо актуально сьогодні, зважаючи на політичну та економічну кризу в нашій країні. Тепер, купуючи продукти туроператора TUI Ukraine, турист зможе розділити свої виплати до 5 місяців, після покупки туру без подорожчання, тобто під 0% річних, залежно від вартості та відсотка першого внеску. Тури під 0% розстрочки можна буде придбати тур на всі напрямки туроператора TUI Ukraine в будь-якому з TUI турагенств по всій Україні. Кожна людина може це зробити, витративши на оформлення зовсім небагато часу. Протягом 10-15 хвилин банк дасть відповідь,

потім купується тур і фіксується курс у гривні на день оплати, тобто якщо тур придбаний сьогодні, то на покупцеві не відобразиться зміна курсу валют завтра [22].

На сьогоднішній день в компанії TUI Ukraine 21 напрямок і користуються попитом такі напрямки, як: Іспанія, Туреччина, Греція, Болгарія, Хорватія, Чорногорія. Поки туристи їдуть на стандартні терміни відпочинку, це в основному один або два тижні, і дуже рідко туристи їдуть у тривалі тури.

Вимоги до франчайзі не змінилися з початку нашої нової франчайзингової програми, що почалася з 1-го вересня 2013 року, коли представники компанії поліпшили основні параметри франчайзингу та схему роботи туроператор-турагенство для того, щоб максимально спростити процедуру входу в мережу і збільшити ефективність роботи франчазі. Але на цьому вони не зупиняються і регулярно спрощує роботу агента з туроператором, щоб франчайзинг ставав все більш зручним. Наприклад, розробивши 3 моделі франчайзингу, за 8 місяців ми вже двічі оптимізували плани для кожної моделі і тепер плани настільки реальні для виконання, що їх можна порівняти з планами для звичайних турагенств, які працюють не під франчайзингової схемою. Крім того, ми ввели можливість придбання турів найбільших туроператорів України в мережі турагенств TUI з підвищеною комісією і не забороняємо працювати з тими операторами, яких немає серед наших партнерів. Наша мета - стати кращою і найбільшою мережею в туризмі [23].

З боку TUI Retail йде повна підтримка франчайзі-партнерів з початку входження в мережу і далі супроводжується протягом усього часу співробітництва. Повна підтримка франчайзі полягає в закріпленні куратора мережі за кожним франчайзі-партнером, який допомагає в усіх питаннях, пов'язаних з роботою в мережі. Крім того, з боку бек-офісу йде постійне стимулювання продажів в такому вигляді, як зовнішня та інтернет реклама, інфотури, друк та розповсюдження клієнтських каталогів, проведення рекламних акцій, проведення тематичних тижнів, а ще кожної суботи проводиться Happy

Day, в який можна придбати будь-який тур на 1100 грн дешевше, цілодобова підтримка франчайзі, єдиний Call Center і інше. Також, для підтримки франчайзі існує допомога відділу аутсорсингу, який допомагає бронювати тури інших операторів, допомога фахівця з продажу додаткового продукту, такого як продаж страховок, Travel Sim, оренда авто за кордоном, допомога авіакасира при продажу авіаквитків [24].

Прогнози на майбутнє давати складно, оскільки важко спрогнозувати економічну і політичну ситуацію в країні. Що ж до TUI Ukraine, то ми налаштовані оптимістично. На даний момент компанія налічує 192 підписаних контракти, на основі яких офіційно запущено 153 агентства, і близько 40 - на даний момент знаходиться на стадії підписання. Протягом найближчих 2 місяців планується запуск підписаних агентств. Крім того, наш відділ розвитку франчайзингової мережі активно займається пошуком бажаючих придбати нашу франшизу, і в планах на 2022 рік наша мережа планує налічуватиме близько 250 TUI турагенств по всій території України [22].

Поточна стратегія сталого розвитку поширюється на 2022 рік.

Як провідна туристична компанія визнає, що навколишнє середовище, спільноти та культури, в яких компанія працює, є життєво важливими для успіху бізнесу.

Бачення TUI Group окреслює прагнення до сталого розвитку: «Ми пам'ятаємо про важливість подорожей та туризму для багатьох країн світу та людей, які там живуть. Компанія співпрацює з цими країнами і допомагаємо формувати їхнє майбутнє – відданим і стійким чином».

Тому компанія зобов’язується в довгостроковій перспективі:

- Вбудовування принципів сталого розвитку в основні бізнес-практики по всій TUI Group.
- Використовувати колективний вплив TUI Group для стимулювання сталого розвитку в індустрії подорожей для відпочинку.

- Розуміти та поважати потреби зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, колег, акціонерів, постачальників, галузевих партнерів та місцевих громад.
- Дотримуватися всіх відповідних законодавчих актів, діяти заздалегідь, де це можливо, і йти в ногу з кращими практиками.
- Забезпечити довгострокову стратегічну вигоду та цінність акціонерів, максимізуючи можливості, які надає сталий розвиток.

Компанія почала подальше планування в 2018 році з урахуванням 2030 року. Вони вперше опитали клієнтів, співробітників та фінансові ринки, а також політиків, ЗМІ, неурядові організації, науковців, акціонерів та ділових партнерів. Початковий аналіз показує, що є багато очікувань щодо уваги компанії до питань сталого розвитку. У 2020 році компанія сформулювала стратегію на 2020-2030 роки більш конкретно. Компанія хоче залишатися піонером у цій галузі для індустрії туризму. Це те, за що виступає керівництво та 70 000 співробітників TUI [27].

Висновки до розділу 2

Протягом багатьох років TUI зберегла свої позиції в якості лідерів ринку туристичної індустрії, охоплюючи всі етапи ланцюжка створення вартості туризму, володіючи власними туристичними агентствами, готелями, вхідними агентствами, авіакомпаніями та круїзами. Вона позиціонує себе як власні товари, покупці та туристичні послуги і стала яскравим прикладом вертикальної інтеграції. Вертикальне зростання може бути досягнуто шляхом прямої та зворотної інтеграції. Хоча вертикальна інтеграція не дає 100-відсоткової гарантії успіху в повному ланцюжку створення вартості, TUI успішно будує свій бізнес з вибором туристичних агентств на європейському ринку, маючи авіакомпанії Thomas Cook зі 100 літаками та володіючи понад 3000 туристичними агентствами (тематичне дослідження). Вертикальна інтеграція також допомагає залучити

більше клієнтів, диференціювати його продукт і отримати більше влади на ринку і отримати економію на масштабі за рахунок зниження витрат на координацію і зниження маржі прибутку посередників.

На сьогоднішній день в компанії TUI Ukraine 21 напрямок і користуються попитом такі напрямки, як: Іспанія, Туреччина, Греція, Болгарія, Хорватія, Чорногорія. Поки туристи їдуть на стандартні терміни відпочинку, це в основному один або два тижні, і дуже рідко туристи їдуть у тривалі тури.

Вимоги до франчайзі не змінилися з початку нашої нової франчайзингової програми, що почалася з 1-го вересня 2013 року, коли представники компанії поліпшили основні параметри франчайзингу та схему роботи туроператор-турагенство для того, щоб максимально спростити процедуру входу в мережу і збільшити ефективність роботи франчазі. Але на цьому вони не зупиняються і регулярно спрощує роботу агента з туроператором, щоб франчайзинг ставав все більш зручним. Наприклад, розробивши 3 моделі франчайзингу, за 8 місяців ми вже двічі оптимізували плани для кожної моделі і тепер плани настільки реальні для виконання, що їх можна порівняти з планами для звичайних турагенств, які працюють не під франчайзингової схемою. Крім того, ми ввели можливість придбання турів найбільших туроператорів України в мережі турагенств TUI з підвищеною комісією і не забороняємо працювати з тими операторами, яких немає серед наших партнерів. Наша мета - стати кращою і найбільшою мережею в туризмі.

ВИСНОВКИ

TUI є однією з провідних світових туристичних груп. Широкий портфель, зібраний під парасолькою Групи, складається з сильних туроператорів, 1600 туристичних агентств і провідних онлайн-порталів, п'яти авіакомпаній з близько 150 літаками, понад 400 готелів, 16 круїзних лайнерів і багатьох вхідних агентств у всіх основних місцях відпочинку по всьому світу. Він охоплює весь ланцюжок створення туристичних цінностей під одним дахом. Ця інтегрована пропозиція дозволяє нам надати нашим 27 мільйонам клієнтів неперевершений досвід відпочинку в 180 регіонах. Ключовою особливістю нашої корпоративної культури є наша глобальна відповідальність за економічну, екологічну та соціальну стійкість. Це відображено в більш ніж 20-річній прихильності до сталого туризму. У 2019 фінансовому році TUI Group з чисельністю близько 70 000 зафіксувала оборот близько 19 млрд євро і операційний результат в 893 млн євро. Частка TUI Group котирується в індексі FTSE 250, в Котирувальній раді відкритого ринку на Франкфуртській фондовій біржі і регульованому ринку Ганноверської фондової біржі.

TUI Musement є однією з трьох областей зростання TUI Group. TUI Musement також є ще однією частиною нашої новаторської цифрової трансформації, з унікальною бізнес-моделлю Digital Platform+, яка поєднує в собі найсучаснішу масштабовану цифрову платформу з місцевим наданням послуг. У 2019 році в TUI Musement працювало 9000 чоловік і він зібрав оборот в 1,2 мільярда євро, обслуговуючи понад 14 мільйонів гостей. Це включало проведення понад 25 мільйонів переказів і продаж понад шести мільйонів турів і заходів.

Протягом багатьох років TUI зберіг свої позиції в якості лідерів ринку туристичної індустрії, охоплюючи всі етапи ланцюжка створення вартості туризму, володіючи власними туристичними агентствами, готелями, вхідними агентствами, авіакомпаніями та круїзами. Вона позиціонує себе як власні товари, покупці та туристичні послуги і стала яскравим прикладом вертикальної інтеграції. Вертикальне зростання може бути досягнуто шляхом прямої та

зворотної інтеграції. Хоча вертикальна інтеграція не дає 100-відсоткової гарантії успіху в повному ланцюжку створення вартості, TUI успішно будує свій бізнес з вибором туристичних агентств на європейському ринку, маючи авіакомпанії Thomas Cook зі 100 літаками та володіючи понад 3000 туристичними агентствами (тематичне дослідження). Вертикальна інтеграція також допомагає залучити більше клієнтів, диференціювати його продукт і отримати більше влади на ринку і отримати економію на масштабі за рахунок зниження витрат на координацію і зниження маржі прибутку посередників.

На сьогоднішній день в компанії TUI Ukraine 21 напрямок і користуються попитом такі напрямки, як: Іспанія, Туреччина, Греція, Болгарія, Хорватія, Чорногорія. Поки туристи їдуть на стандартні терміни відпочинку, це в основному один або два тижні, і дуже рідко туристи їдуть у тривалі тури.

Вимоги до франчайзі не змінилися з початку нашої нової франчайзингової програми, що почалася з 1-го вересня 2013 року, коли представники компанії поліпшили основні параметри франчайзингу та схему роботи туроператор-турагенство для того, щоб максимально спростити процедуру входу в мережу і збільшити ефективність роботи франчазі. Але на цьому вони не зупиняються і регулярно спрощує роботу агента з туроператором, щоб франчайзинг ставав все більш зручним. Наприклад, розробивши 3 моделі франчайзингу, за 8 місяців ми вже двічі оптимізували плани для кожної моделі і тепер плани настільки реальні для виконання, що їх можна порівняти з планами для звичайних турагенств, які працюють не під франчайзингової схемою. Крім того, ми ввели можливість придбання турів найбільших туроператорів України в мережі турагенств TUI з підвищеною комісією і не забороняємо працювати з тими операторами, яких немає серед наших партнерів. Наша мета - стати кращою і найбільшою мережею в туризмі.

Компанія почала подальше планування в 2018 році з урахуванням 2030 року. Вони вперше опитали клієнтів, співробітників та фінансові ринки, а також політиків, ЗМІ, неурядові організації, науковців, акціонерів та ділових партнерів.

Початковий аналіз показує, що є багато очікувань щодо нашої уваги до питань сталого розвитку. У поточному році ми сформулюємо нашу стратегію на 2020-2030 роки більш конкретно. Компанія хоче залишатися піонером у цій галузі для індустрії туризму. Це те, за що виступає керівництво та 70 000 співробітників TUI.

Основними пропозиціями щодо вдосконалення роботи компанії “TUI Group” є: скорочення адміністративних витрат та посилення маркетингової стратегії у напрямку соціальних мереж.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що компанія має сильну позицію на міжнародному ринку туризму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кемпбелл, Д., Стоунхаус, Г. і Х'юстон, Б. (2020), "Бізнес-стратегія: вступ", 2-е видання, Видання Баттерворт-Хейнеманн, Оксфорд, Великобританія.
2. Enz, A.C., (2019), "Гостинність стратегічне управління: концепція і випадки", 2-е видання, Â Haboken, Нью-Джерсі.
3. Фрост А. (2018), "Використання стратегічних інструментів малими та середніми підприємствами: австралазійське дослідження", Стратегічні зміни, Обсяг. 12, Сторінка: 49-62.
4. Grundy, T. (2016), "Переосмислення та переосмислення моделі п'яти сил Майкла Портера", Стратегічні зміни, Обсяг. 15, Сторінка: 213-229.
5. Зал, К. І О'Салліван, В. (2017), "Туризм політичної стабільності і насильства" в Вахаб, С. і Крістофер П.С., (2001), "Туризм в епоху глобалізації", pp-234, Routledge.
6. Джонсонс, Г., Скоулз, К. і Віттінгтон, Р. (2019), "Вивчення корпоративної стратегії", 7-е видання, Prentice Hall, Великобританія.
7. Джонсонс, Г., Скоулз, К. і Віттінгтон, Р. (2018), "Вивчення корпоративної стратегії", 8-е видання, Prentice Hall, Великобританія.
8. Локвуд, А. і Медлік, С., (2017), "Туризм і гостинність у 21 столітті", Баттерворт Хейнеманн
9. Макміллан, Х. і Тампо, М. (2018), "Стратегічний менеджмент", Oxford University Press. Доступно за адресою: http://www.coursework4you.co.uk/ansoff.htm,
10. Мінцберг, Х. (2016), "Школа дизайну: переосмислення основних передумов стратегічного управління", Журнал стратегічного управління, Том. 11, Сторінка: 171-195.
11. Портер, М. Е., (2016), "Конкурентна перевага: створення та підтримка чудової продуктивності". Вільна преса
12. Прінгл, Г. І Філд, П., (2018), "Бренд аморальності, як бренди можуть жити довго і процвітати", Коган сторінку, IPA

13. Recklies, D. (2017), "П’ять конкурентних сил (портьє)"
14. Рейзінгер, Ю., (2019), "Міжнародний туризм: культури та поведінка" Elsevire Ltd.
15. Sönmez, F. S., Tarlow, P., (2018) "Туризм в кризі: управління наслідками тероризму" Журнал досліджень подорожей, Том 38, No 1, 13-18
16. Терльбі, Б., (2018), "Конкурентні сили також можуть бути змінені", Управлінське рішення Лондона
17. Заркос С., Морган, Р. Е. і Куропалатіс, Ю. (2017), "Реальні варіанти і реальні стратегії", Стратегічні зміни, Том: 16, Сторінка: 315-325.
18. Система туризму на початку своїх досліджень поряд з історією туризму та важливістю туризму. [Електроний ресурс]. Режим доступу: Туристична система Лейпера: просте пояснення - вчитель туризму
19. Важливість туризму -Види туризму: глосарій -Виїзний туризм | Розуміння основ [Електроний ресурс]. Режим доступу: Що таке туризм? Визначення туризму - Вчитель туризму
20. Структура туристичної індустрії - Історія туризму - Важливість туризму | Розуміння туристичної індустрії [Електроний ресурс]. Режим доступу: Горизонтальна та вертикальна інтеграція: Зроблено легко - Вчитель туризму
21. Туроператори є важливою частиною туристичної індустрії. [Електроний ресурс]. Режим доступу: Туроператор: Що, чому і як - Вчитель туризму
22. Інформація про TUI Ukraine [Електроний ресурс]. Режим доступу: TUI Ukraine - Overview, News & Competitors | ZoomInfo.com
23. Стабільність та надійність TUI Ukraine [Електроний ресурс]. Режим доступу: Стабільність та надійність TUI Ukraine - Franchising.ua - франчайзинг, франшиза
24. Туризм в Україні [Електроний ресурс]. Режим доступу: Туризм в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку (tourlib.net)

25.Про компанію “TUI GROUP” [Електроний ресурс]. Режим доступу: About TUI Group

26.Фінансова звтність компанії “TUI GROUP” [Електроний ресурс]. Режим доступу:Annual Report 2021 (tuigroup.com)

27.Стратегія компанії “TUI GROUP” [Електроний ресурс]. Режим доступу:Strategy (tuigroup.com)

28.TUI Hotels & Resorts компанії “TUI GROUP” [Електроний ресурс]. Режим доступу: Our business (tuigroup.com)

29. Круїзи компанії “TUI GROUP” [Електроний ресурс]. Режим доступу: Our business (tuigroup.com)

30.TUI Musement [Електроний ресурс]. Режим доступу:Our business (tuigroup.com)

ДОДАТКИ

Revenue

€ million	Q1 2022	Q1 2021	Var. %
Hotels & Resorts	198.3	56.5	+ 251.0
Cruises	34.2	0.6	n. a.
TUI Musement	66.3	10.5	+ 531.4
Holiday Experiences	298.8	67.5	+ 342.7
Northern Region	652.2	107.0	+ 509.5
Central Region	985.1	213.2	+ 362.1
Western Region	416.1	74.1	+ 461.5
Markets & Airlines	2,053.4	394.3	+ 420.8
All other segments	17.0	6.3	+ 169.8
TUI Group	**2,369.2**	**468.1**	**+ 406.1**
TUI Group (at constant currency)	**2,331.0**	**468.1**	**+ 398.0**

Underlying EBIT

€ million	Q1 2022	Q1 2021	Var. %
Hotels & Resorts	61.1	- 95.6	n. a.
Cruises	- 31.7	- 98.4	+ 67.8
TUI Musement	- 12.7	- 32.6	+ 61.0
Holiday Experiences	16.7	- 226.6	n. a.
Northern Region	- 171.7	- 197.3	+ 13.0
Central Region	- 55.0	- 149.4	+ 63.2
Western Region	- 32.4	- 76.5	+ 57.6
Markets & Airlines	- 259.0	- 423.1	+ 38.8
All other segments	- 31.3	- 26.0	- 20.4
TUI Group	**- 273.6**	**- 675.8**	**+ 59.5**

Фінансова звітність компанії «TUI GROUP»