

Київський національний торговельно–економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Стратегія розвитку туристичного підприємства»

Студента 2 курсу, 3 групи,
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Туристичний та
курортно–рекреаційний менеджмент»

Гладченка Андрія
Григоровича

(підпис)

Науковий керівник
д.е.н., професор

Роскладка Наталія
Олександрівна

(підпис)

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Роскладка Наталія
Олександрівна

(підпис)

Київ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Економічна сутність стратегії розвитку туристичного підприємства	10
1.2. Методичні підходи до формування стратегії розвитку туристичного підприємства.....	15
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «CORAL TRAVEL», М. КИЇВ.....	22
2.1. Характеристика діяльності туристичного оператора «Coral Travel».....	22
2.2. Аналіз системи управління розвитком туристичного оператора «Coral Travel».....	28
2.3. Оцінка впливу чинників на ефективність системи управління розвитком туристичного оператора «Coral Travel».....	38
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «CORAL TRAVEL», М. КИЇВ.....	47
3.1. Розроблення стратегії розвитку туристичного оператора «Coral Travel».....	47
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	54
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність теми. Однією із найбільш глобальних проблем сучасного підприємства в умовах швидкісних змін зовнішнього середовища є збереження конкурентоспроможності та підтримка активної діяльності. Модернізація суспільства, глобалізаційні та інтеграційні процеси, кризові явища, загострення конкуренції на світовому та національних ринках, різного роду трансформації та інші тенденції спричиняють якісні зміни зовнішнього середовища.

Україна щороку чимраз активніше заявляє про себе як про туристичну державу. Це виявляється як у збільшенні кількості іноземців, які відвідують Україну, так і у бурхливому розвитку туристичних підприємств та туристичної інфраструктури, зокрема засобів розміщення, пересування, шляхів сполучення, об'єктів харчування, рекреаційного, спортивно-оздоровчого, розважального, дозволевого та іншого призначення.

Діяльність вітчизняних туристичних підприємств в сучасних ринкових умовах господарювання характеризується певними особливостями, а саме: нестабільністю функціонування, непропорційним розвитком виїзного та в'їзного туризму, нерегламентованим та недостатньо контрольованим використанням туристичних ресурсів, низьким рівнем реального платоспроможного попиту населення, відсутністю узгодженої програми дій відомств в основних сегментах туристичної індустрії, податковим тиском та відсутністю реальної фінансової підтримки з боку держави щодо підвищення іміджу та активізації просування національного туристичного продукту на міжнародному ринку тощо.

З огляду на це, достатньо важливими, у функціонуванні туристичних підприємств у сучасних економічних умовах, залишаються питання щодо розробки та забезпечення ефективної стратегії розвитку туристичного підприємства.

Огляд останніх джерел, досліджень і публікацій. Проблематиці ефективності формування стратегії розвитку туристичного підприємства приділяли увагу зарубіжні вчені, зокрема, Горемикін В.А. [4], Гродовський В.О.

[5], Макаренко М.В. та Малахі– О.М. [6], Градов О.П. [7], Скобкін С.С. [8], Неделько І.Г. [9] та інші.

Але, зважаючи на мінливість зовнішнього середовища, єдиного наукового підходу щодо розробки ефективної та дієвої стратегії розвитку туристичного підприємства не існує.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розроблення теоретико–методичних та прикладних засад формування стратегії розвитку туристичного підприємства.

Для досягнення поставленої мети у роботі сформульовано та вирішено такі **завдання**:

розглянути економічну сутність стратегії розвитку туристичного підприємства

- вивчити методичні підходи до формування стратегії розвитку туристичного підприємства;
- охарактеризувати діяльність туристичного оператора «Coral Travel»;
- здійснити аналіз системи управління розвитком туристичного оператора «Coral Travel»;
- оцінити вплив чинників на ефективність системи управління розвитком туристичного оператора «Coral Travel»;
- здійснити розробку стратегії розвитку туристичного оператора «Coral Travel»;
- обґрунтувати ефективність запропонованих заходів.

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

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

Методи дослідження. У процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи було використано загально–наукові та спеціальні методи дослідження. Загальнонаукові методи базуються на використанні методів індукції, дедукції, аналізу та синтезу. Спеціальні методи дослідження включають інструменти

експертних оцінок, економіко—статистичні та графічні процедури аналізу.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі акти, наукова та періодична економічна література, річна статистична і фінансова звітність за 2017–2019 рр. ТОВ «Coral Travel».

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні теоретико—методичних засад формування стратегії розвитку туристичного підприємства.

Практична значимість результатів дослідження полягає у тому, що рекомендації, запропоновані у випускній кваліфікаційній роботі, можуть бути використані для формування стратегії розвитку на туристичних підприємствах.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Стратегія розвитку туристичного підприємства» у збірнику наукових праць КНТЕУ «Туристичний бізнес: виклики та можливості», частина 1 (Додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність стратегії розвитку туристичного підприємства

Складність і багатогранність внутрішніх процесів підприємства впливають на рішення економічних задач в даний період часу. Отже, виникає необхідність у принципово новій економічній поведінці підприємства, а значить, в розробці концептуальних основ і методів формування стратегії його розвитку [1].

Сучасне визначення стратегії складно сформулювати одним реченням. Багато відомих вчених запропонували власне бачення змісту стратегії, але їх визначення мають різний зміст.

Класичний підхід до визначення стратегії – ототожнити її із засобом досягнення цілей підприємства. Він заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства нерозривно пов'язане з розробкою способів їх досягнення і тому в цьому сенсі стратегія визначається як план або модель дій.

Так А. Чандлер розглядав стратегію як визначення основних довгострокових цілей та орієнтирів підприємства, визначення курсу дій і розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення. В даному випадку основним процесом при виборі і розробці стратегії він визначив раціональне планування [2].

Другий концептуальний підхід полягає в розумінні стратегії як набору правил прийняття рішень. Це пов'язано з подальшими дослідженнями в цій галузі такими вченими, як: Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер.

Г. Мінцберг виявив, що стратегія – це не просто план, а набір рішень і дій; і не є послідовністю запланованого виконання, а, навпаки, є відправною точкою [3].

Також можна виділити комплексний підхід, згідно з яким стратегія – це не

тільки засіб досягнення цілей і місії, це програма роботи підприємства у зовнішньому середовищі, взаємодія з конкурентами, задоволеність клієнтів, реалізація інтересів акціонерів, посилення конкурентне становище компанії.

Таким чином, Дж. Джонсон і К. Скоулз розглядають стратегію як напрям і масштаб дій в довгостроковій перспективі, які в ідеалі призводять ресурси компанії у відповідність з мінливою середовищем (ринки, споживачі і клієнти), щоб компанія відповідала очікуванням зацікавлені сторони [3].

В той час, з позиції менеджменту стратегія – це набір правил і прийомів, модель дій за допомогою яких підприємство досягає довгострокових цілей розвитку.

Варто також підкреслити, що загальна стратегія розвитку діяльності підприємства складається із сукупності стратегій її діяльності, що становлять її «стратегічний набір» (рис.1.1).



Рис. 1.1. Місце стратегії розвитку в стратегічному наборі туристичного підприємства [3]

На рис. 1.1 розглянуто місце стратегії розвитку в стратегічному наборі підприємства. З цього випливає, що стратегія розвитку підприємства стоїть на одному ж рівня з іншими стратегіями підприємства та виконує однаково важливу функцію у його становленні та розвитку.

У сучасній науковій літературі не виокремлено єдиного підходу щодо трактування поняття «стратегія розвитку підприємства» (табл. 1.1).

Трактування поняття «стратегія розвитку підприємства»**[4, 5, 6, 7, 8, 9]**

Автор	Характеристика
Горемикін В.А. [4]	Стратегія розвитку – це правила і прийоми за допомогою яких забезпечується ефективна діяльність підприємства.
Гродовський В.О. [5]	Стратегія розвитку – це сукупність економічних методів та прийомів, за допомогою яких можна ефективно досягти основоположні цілі розвитку організації в мінливому конкурентному середовищі.
Макаренко М.В. та Малахі– О.М. [6]	Стратегія розвитку – це сукупність приватних, взаємопов’язаних та взаємообумовлених складових елементів, які об’єднані глобальною ціллю – створення та підтримки високого рівня конкурентної переваги підприємства.
Градов О.П. [7]	Стратегія розвитку – це сукупність правил і прийомів реалізації стратегічної концепції.
Скобкін С.С. [8]	Стратегія розвитку підприємства – це динамічна система взаємопов’язаних правил і прийомів, за допомогою яких забезпечується ефективне формування та підтримка у довгостроковій перспективі конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках індивідуальних та суспільних благ.
Неделько І.Г. [9]	Стратегія розвитку – це синтез функціональних стратегій, кожна з яких є сукупністю стратегічних рішень та послідовних дій для досягнення цілі підприємства; функціональні стратегії загальної стратегії розвитку – це великі інвестиційні підприємства.

Таким чином, огляд наукових поглядів дозволяє зробити висновок про те, що автори прирівнюють стратегію розвитку підприємства з базовою, конкурентною або функціональною.

Варто відмітити, що основною метою стратегії розвитку є забезпечення максимізації ринкової вартості підприємства та зростання добробуту його власників.

До основних завдань стратегії розвитку туристичного підприємства відносяться [10]:

- визначення способів ефективного використання фінансових можливостей підприємства в довгостроковій перспективі;
- формування системи ефективного фінансового забезпечення операційної, інвестиційної та інноваційної діяльності підприємства;
- виявлення резервів і мобілізація ресурсів підприємства для найбільш

раціонального використання виробничих потужностей, основних фондів і оборотних коштів;

– визначення способів проведення успішної стратегії розвитку і стратегічного використання фінансових можливостей, нових продуктів і навчання підприємства роботі в ринкових умовах, їх організаційної структури і технічного оснащення.

Таким чином, можна визначити, що стратегія розвитку підприємства є сукупністю взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів мета яких – створення і підтримання високого рівня конкурентної переваги підприємства. Тобто стратегія розвитку є системою забезпечення конкурентної переваги підприємства.

Стратегія розвитку туристичного підприємства реалізується, застосовуючи різні методи та інструменти впливу. В найбільш загальному вигляді можна виокремити три групи методів, які відрізняються за засобами впливу: адміністративно–правові; фінансово–економічні; соціально–психологічні (рис. 1.2).

Соціально-економічні	Соціальні цілі	Економічні цілі
• більш повне і якісне задоволення духовних потреб туристів; • забезпечення зайнятості населення; • підтримка і відновлення рекреаційної системи території.	• розвиток інтелектуального потенціалу туристів; • збагачення і розвиток культури туристів.	• ріст обсягу продажів туристичного продукту і формування конкурентоспроможності фірми; • виробництво конкурентоспроможних туристичних продуктів та послуг; • раціональне використання ресурсів регіону для розвитку діяльності

Рис. 1.2. Цільова структура стратегія розвитку туристичного підприємства [15]

Також слід відмітити, що під стратегією розвитку туристичного підприємств слід розуміти комплексну програму заходів, спрямовану на

здійснення місії (генеральної мети) підприємства і досягнення його множинних цілей.

Загальна стратегія розвитку туристичного підприємства відрізняється від конкретних планів і програм підприємства практичною спрямованістю на виконання місії підприємства та орієнтацією на використання його переваг.

Процес розробки стратегії розвитку туристичного підприємства дуже трудомісткий. Стратегія розвитку орієнтує його на успіх; допомагає підприємцеві зрозуміти суть туристичного бізнесу, визначити своїх конкурентів, постачальників і покупців; привчає до чіткого рішення поставлених завдань; значно підвищує шанси не тільки вижити, а й ефективно працювати в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Слід також відмітити, що на стратегію розвитку туристичного підприємства впливають відповідні чинники, які формують нові характеристики функціонування туристичних підприємств в умовах глобалізації.

Такими чинниками є:

- зростання значення часового чинника при прийнятті рішень;
- скорочення життєвого циклу туристичного продукту;
- зростання ваги нематеріальних активів в структурі підприємства;
- необхідність проведення фундаментальних досліджень;
- орієнтація на довгострокову перспективу;
- децентралізація та скорочення рівнів управління;
- необхідність розвитку видів послуг.

Загальна стратегія розвитку туристичного підприємства складається із відповідних складових її елементів. Цими елементами є: фінансова політика, цінова політика, маркетингова політика.

Фінансова стратегія розвитку – це довготривалий генеральний план дій по реалізації конкурентних переваг підприємства, забезпечення його грошовими засобами, досягнення фінансової стійкості підприємства в ринкових умовах господарювання. Фінансова політика туристичного підприємства включає податкову, кредитну, облікову, дивідендну політику. Ці елементи фінансової

політики тісно взаємозв'язані та утворюють єдине ціле. Розробка фінансової політики підприємства є побудова ефективної системи управління його фінансами, яке забезпечує досягнення стратегічних та тактичних цілей діяльності організації, які виражаються в максимізації прибутку, забезпеченню його фінансової стійкості, інвестиційної привабливості [17].

Цінова стратегія розвитку – найважливіша частина її загальної господарської політики, яка забезпечує адаптацію підприємства до економічних умов. Цінова політика туристичного підприємства є найважливішим механізмом, що забезпечує багато пріоритетів економічного розвитку організації. Вона істотно впливає на обсяг операційної діяльності підприємства, формування його іміджу і на рівень фінансового стану загалом. Цінова політика являє собою дієвий інструмент конкурентної боротьби на товарному ринку [18].

Маркетингова політика туристичного підприємства – це комплекс заходів щодо формування ефективного, з комерційної точки зору, асортименту туристичних продуктів та послуг, спрямований на підвищення конкурентоспроможності продукції, створення нових товарів, оптимізації асортименту, продовження життєвого циклу товару [19]. Слід зазначити, що однією із найважливіших складових маркетингової політики туристичного підприємства є комунікаційна політика.

Отже, розробка стратегії розвитку туристичного підприємства це складний механізм, який є сукупністю різноаспектних елементів, методів та засобів, що забезпечує розвиток та діяльність туристичного підприємства та ринку туристичних послуг.

1.2.Методичні підходи до формування стратегії розвитку туристичного підприємства

Поняття стратегії є базовим в теорії стратегічного управління, тому що це об'єднує механізм цілей можливостей (потенціалу) та умов (середовища).

Ґрунтуючись на бізнес-цілях, він визначає засоби, за допомогою яких підприємство може перетворити свої стратегічні наміри у ринкові переваги шляхом взаємодії з зовнішніми впливами, без яких його ефективна адаптація до стратегічних змін в умовах невизначеності і мінливості зовнішнього середовища неможлива.

Формування стратегії розвитку туристичного підприємства має ґрунтуватися на діях основних принципів, які закладені в будь-якої стратегії (рис. 1.3).

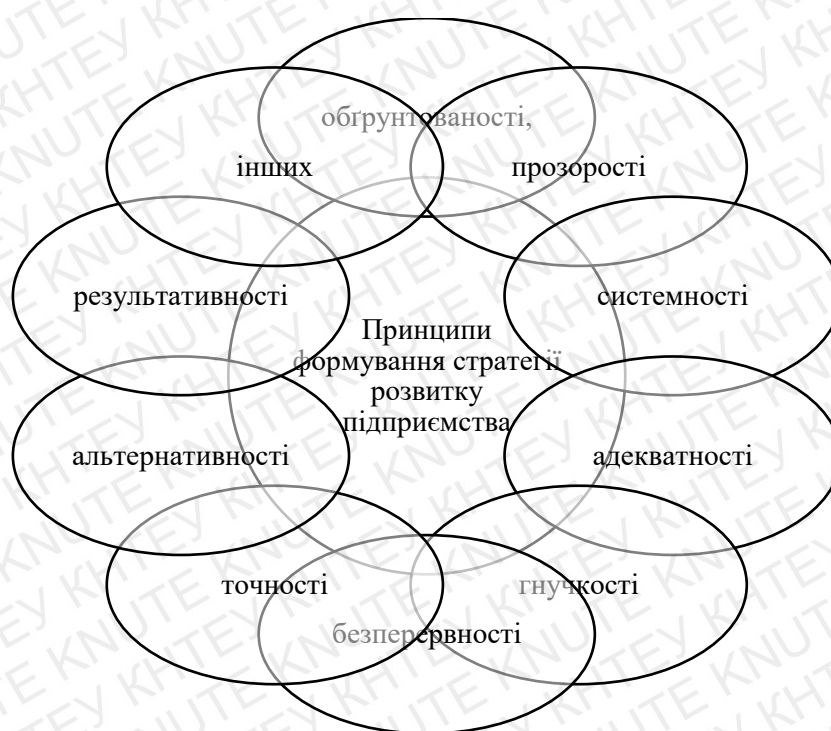


Рис. 1.3. Принципи формування стратегії розвитку туристичного підприємства [11]

Дані принципи спрямовані на пошук підприємством нових конкурентних переваг у відповідності до сучасних тенденцій розвитку і з урахуванням всіх інтересів тих, хто зацікавлений у діяльності підприємства.

Виокремлені принципи дозволяють обґрунтовано формувати стратегію розвитку підприємства, прийняти взаємопов'язані рішення, які забезпечать скоординоване, впорядковане досягнення визначених цілей.

Дотримання розглянутих принципів дозволяє створити необхідні умови для досягнення конкурентоспроможності підприємства на довгострокову перспективу [1].

Для того, щоб стратегія розвитку сприяла забезпеченню економічної стабільності підприємства, а також була ефективною та сприяла позитивним змінам, вона повинна відповідати певним вимогам. Основними критеріями стратегії забезпечення економічної стабільності підприємства є чітке розуміння обмеженості ресурсів, наявності відповідальних осіб, ясність її формулювання та доступність, гнучкість реагування на появу змін у ринковому середовищі, системність, досяжність поставлених цілей (рис. 1.4).

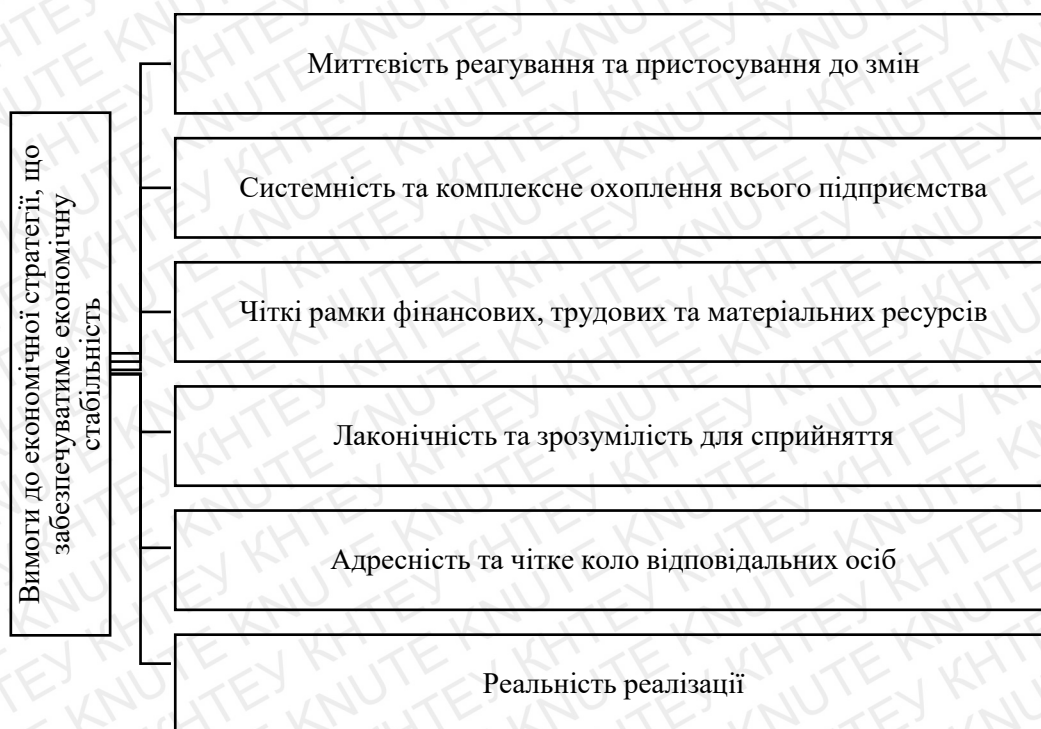


Рис. 1.4. Основні вимоги до стратегії забезпечення економічної стабільності туристичного підприємства [12]

Іншими словами, стратегія розвитку повинна забезпечувати економічну стабільність підприємства та являє собою сукупність послідовних етапів (починаючи від інформаційного забезпечення, формування місії та цілей, аналізування середовища функціонування підприємства, завершуючи

оцінюванням стратегії та аналізуванням відхилень одержаних результатів від запланованих) [13].

Утримання конкурентних позицій на ринку та відповідних їм переваг стає можливим тільки шляхом безперервних удосконалень існуючої та створення нової стратегії розвитку туристичного підприємства. Тому, формування стратегії розвитку туристичного підприємства – це інтегрований процес аналізу, оцінки, коректування, прийняття рішення та її реалізації (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Етапи формування стратегії розвитку туристичного підприємства [11]

Формування стратегії розвитку туристичного підприємства охоплює

взаємопов'язані етапи, кожний з яких логічно впливає із попереднього. Стратегія розвитку складається з окремих елементів, що орієнтуються на зовнішню та внутрішню сфери діяльності підприємства (Додаток Б).

Таким чином, стратегія розвитку підприємства повинна передбачати можливість цілеспрямованого удосконалення окремих елементів та їхньої сукупності в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Важливим інструментом реалізації стратегії розвитку туристичного підприємства є стратегічне планування.

Стратегічне планування – це одна із основних функцій управління, процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний період, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення. Дана функція об'єднує структурні підрозділи підприємства загальною метою, надає усім процесам односпрямованість і скоординованість. Процес планування за видами умовно поділяють на: стратегічне, тактичне та оперативне (рис. 1.6) [14].



Рис. 1.6. Види стратегічного планування [14]

Стратегічне планування – це довгострокове планування, засноване на проміжних цілях. Стратегія визначається основною метою та проміжними цілями, що дозволяють досягти головної мети. Цілі, що визначають стратегічний план, називаються стратегічними цілями.

Тактичне планування – це організована послідовність дій, призначених для здійснення стратегічного плану. Якщо стратегія зосереджена на ресурсах, середовищі, місії, тактика стосується переважно людей та їх діяльності.

Оперативне планування – це планування роботи на короткі періоди часу (протягом одного року, розподіленого на квартали та місяці), в процесі якого

плани підрозділів та служб підприємства (до окремих робочих місць) деталізуються та коригуються в зв'язок із змінами обставин, які не передбачались при складанні тактичних планів [15].

Всі види планування повинні узгоджуватися між собою і складати єдину цілісну систему планів, ядром якої є загальна мета, місія підприємства, яка може бути реалізована лише за умови детального вивчення всіх аспектів економічного середовища та внутрішнього потенціалу підприємства.

Завдання планування кожна фірма визначає самостійно в залежності від виду діяльності, якою вона займається. В цілому завдання стратегічного планування будь-якої фірми наступні [16]:

- планування зростання прибутку;
- планування витрат підприємства і, як наслідок, їх зниження;
- збільшення частки ринку, збільшення частки продажів;
- вдосконалення соціальної політики фірми.

Система планів – це набір конкретних завдань для цілеспрямованого господарювання, що забезпечує пропорційне і ефективний розвиток підприємства.

При формуванні стратегічних планів розвитку підприємства доцільно керуватися такими принципами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Принципи стратегічного планування [14]

Принцип	Характеристика
Принцип партисипативності	Залучення максимальної кількості працівників до планування
Принцип безперервності	Зміни одного плану
Принцип реальності	Планові завдання і показники повинні бути виконуваними
Принцип гнучкості	Адекватна реакція у внутрішньому і зовнішньому середовищі
Принцип інтеграції і диференціації	Планові завдання і показники, які дозволяють здійснювати планування на всіх рівнях управління і координувати планові завдання
Принцип забезпеченості планових завдань	Залучення необхідних ресурсів. Порушення цього принципу дозволяє виконувати планові завдання
Принцип директивності	Обов'язковість виконання планових завдань і показників

У своїй діяльності підприємству важливо дотримуватися основних принципів стратегічного планування, адже це зможе покращити сам процес стратегічного планування, а тому і його рентабельність.

Таким чином, стратегія розвитку туристичного підприємства складається з дій і підходів управлінського характеру для досягнення певної мети діяльності. Вона повинна забезпечувати спрямованість і здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов.

Висновки до розділу 1

У процесі проведеного у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи дослідження було розглянуто теоретико–методичні аспекти формування стратегії розвитку туристичного підприємства та зроблено такі висновки:

1. У процесі дослідження було визначено, що стратегія розвитку підприємства є сукупністю взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів мета яких – створення і підтримання високого рівня конкурентної переваги підприємства. Тобто стратегія розвитку є системою забезпечення конкурентної переваги підприємства. Стратегія розвитку підприємства повинна передбачати можливість цілеспрямованого удосконалення окремих елементів та їхньої сукупності в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

2. Отже, стратегія розвитку туристичного підприємства складається з дій і підходів управлінського характеру для досягнення певної мети діяльності. Формування стратегії розвитку туристичного підприємства вимагає орієнтації на зміни зовнішнього середовища і дослідження внутрішніх проблем підприємства. Він динамічний і пов'язаний з процесами розвитку всього підприємства.

РОЗДІЛ 2

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

2.1. Характеристика діяльності туристичного оператора «Coral Travel»

Базою дослідження було обрано відомого туристичного оператора ТОВ «Coral Travel». Юридична адреса: 01054, м. Київ, вул. Бульварно–Кудрявська, 24. Компанія діє на туристичному ринку України із 1995 року.

Загальна інформація про ТОВ «Coral Travel» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «Coral Travel»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Coral Travel»
Основна діяльність за КВЕД	79.12 Діяльність туристичних операторів
Код ЄДРПОУ	35649894
Керівник підприємства	Прокопенко Тетяна Петрівна

Структура власності ТОВ «Coral Travel» наведена на рис. 2.1.

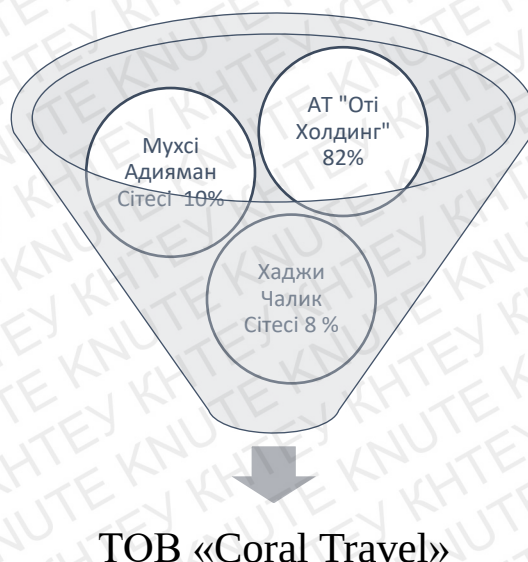


Рис. 2.1. Структура прав власності на
ТОВ «Coral Travel» [34]

Туристичний оператор «Coral Travel» є складовою великого туристичного холдингу OTI Holding, що почав свою діяльність на ринку із 1992 року. У структуру холдингу входять лідируючі бренди міжнародного туристичного сектора, що працюють в різних сферах: туроператорські послуги, туристичні агентства, готельний бізнес, координаційний Центр управління пунктами призначення (DMC), авіація і охоронна діяльність в секторі туризму.

Бізнес всіх учасників групи OTI розвивається швидкими темпами завдяки використанню сучасних високих технологій, професійному підходу до справи і постійному контролю якості.

Обслуговуючим сегментом ТОВ «Coral Travel» є туристи із середнім та вище середнього доходами. Такого високого рівня компанія досягла за рахунок активної співпраці з компанією Odeon Tours, що також належить до OTI Holding і отримала міжнародний сертифікат ISO 9001: 2000 міжнародної організації по сертифікації BVQI за якість управління.

Слід відмітити також, що місія Coral Travel полягає в тому, щоб максимально сприяти створенню цивілізованого туристичного ринку, де відносини в ланцюжку клієнт – агент – оператор засновані на взаємній довірі і повазі. Кінцева мета діяльності компанії – зробити якісний відпочинок доступним для всіх українців.

Тому Coral Travel пропонує найкращі курорти та готелі в 28 країнах світу – в Туреччині, Іспанії, Греції, Єгипті, Таїланді, Болгарії, Тунісі, Марокко, Ізраїлі, ОАЕ, Андоррі, Австрії, Китаї, на Кубі, в Індії, на Маврикії, в Танзанії, Домініканській Республіці, Індонезії, на Мальдівах, у В'єтнамі, на Сейшелах, Шрі-Ланці, в Сінгапурі, Мексиці, Камбоджі, Йорданії та Україні. Йде постійна робота по відкриттю нових напрямків.

Туроператор організовує групові та індивідуальні FIT-тури на базі власних чартерних програм і регулярних рейсів, розвиває incentive-, congress, спортивний та інші види туризму, а також активно займається продажем авіаквитків онлайн.

Варто ознайомитися із наявними туристичними програмами, що може на

запропонувати ТОВ «Coral Travel» на вітчизняному туристичному ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика наявних програм для різних категорій туристів за метою подорожі ТОВ «Coral Travel» [34]

№ з/п	Типи подорожей за метою	Характеристика
1	Sun Family Club	Концепція Sun Family Club придумана компанією Coral Travel для веселого, активного відпочинку сім'єю з дітьми на самих популярних курортах.
2	Відпочинок в стилі еліт	Coral Travel пропонує своїм туристам відпочинок в елітних готелях у будь-якому куточку світу
3	Екскурсійні тури	Організація екскурсій в будь-якому напрямку як групою туристів, так і на індивідуальному рівні
4	Корпоративний відпочинок	Організація корпоративних відпочинків, що має на меті задовольнити потребу цілої компанії туристів та передбачає скидку на організацію такого туру
5	Економний відпочинок	Coral Travel пропонує відпочинок на будь-який гаманець, розраховуючи і на бюджетний, але захоплюючий відпочинок.
6	Відпочинок на морі	Організація морського відпочинку для туристів як за методом «все включено», так і пропонує й інші варіанти: лише сніданки, сніданки–вечері тощо.
7	Лікувально–оздоровчі тури	Такий різновид туризму припадає до душі тим, хто любить не тільки насолодитися пляжним або екскурсійним відпочинком, а й повернутися з відпустки, поправивши здоров'я.
8	Організація весільних церемоній	Весільна церемонія від туроператора Coral Travel в іншій країні – це справжня пригода, казкове і незвично захоплююче

Як бачимо, туристичний оператор «Coral Travel» пропонує широкий вибір програм на різні смаки та вподобання. Оскільки компанія діє на ринку досить давно, то є пропозиція відпочинків у будь-якому куточку планети. Але також, на сьогоднішній день у переліку пропонованих турів Coral Travel відсутня пропозиція SPA–відпочинків. В умовах пандемії у даного тур–оператора також призупинений розвиток гірсько–лижних напрямків відпочинку. Також відсутні тури спортивного напрямку, шоп–тури, пригодницькі туристичні програми та тури рекреаційного відпочинку. Проте це не проблема, якщо туристичний оператор «Coral Travel» буде і далі розвиватися такими ж швидкими темпами, то в найближчому майбутньому клієнтам будуть вже доступні ці, відсутні на

сьогодні, програми подорожей як по Україні, так і за кордон.

Мережа туристичних агентств має широку мережу офісів, які функціонують в столиці країни Києві, а також в Запоріжжі, Львові, Одесі та Харкові.

Зважаючи на стратегію розвитку, основною метою Coral Travel є подальше підвищення ефективності діяльності компанії і її конкурентоспроможності на ринку, що передбачає цілеспрямовану роботу по чотирьох напрямках (рис. 2.2).

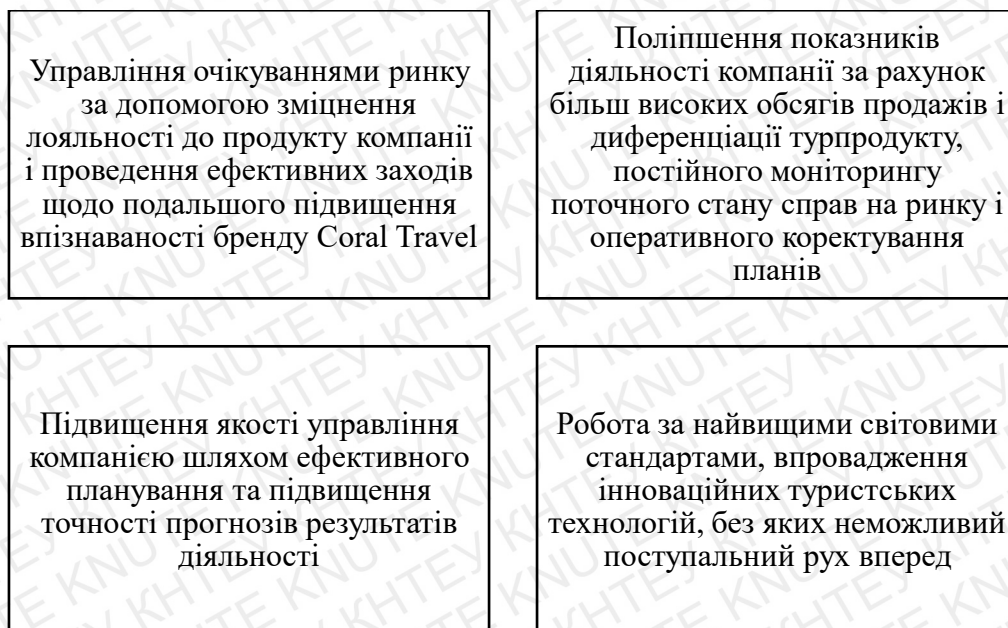


Рис. 2.2. Основні напрями розвитку ТОВ «Coral Travel» [34]

Подальшими планами Coral Travel передбачено постійне збільшення частки ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості пропонованих товарів, розвиток нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються.

Варто наголосити, що у компанії приділяють величезну увагу системі управління якістю та людських ресурсів. Бренд Coral Travel позиціонується на українському ринку як марка надійності та якості, що накладає особливу відповідальність на діяльність компанії і є стимулом для подальшого розвитку і вдосконалення.

Оцінку аналізу управлінської діяльності туристичного оператора «Coral Travel» слід розглянути у розрізі оцінки організаційної структури управління

підприємством. Структура організаційної структури управління представлено на рис. 2.3.

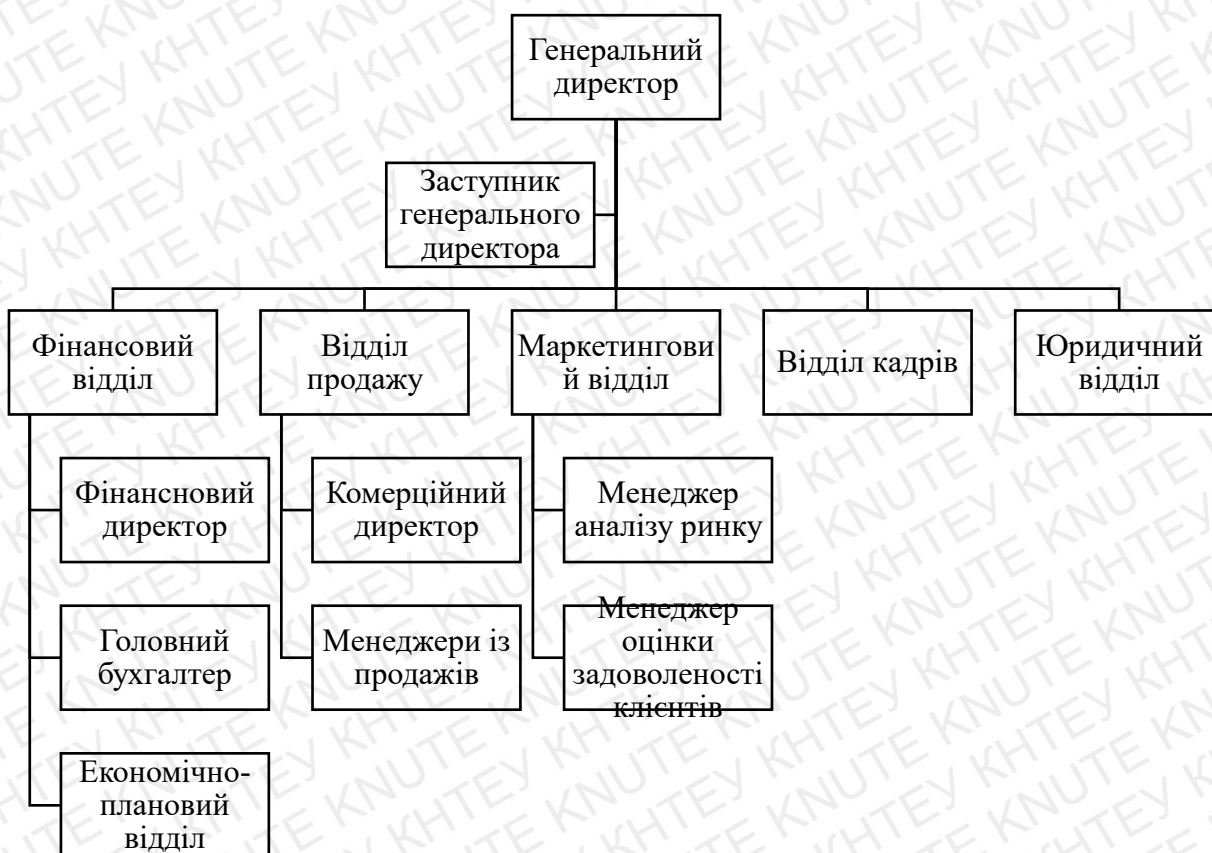


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «Coral Travel» [34]

Даний тип структури управління туристичним підприємством відноситься до класу лінійних.

Лінійна структура управління обрана, виходячи з цілей і завдань організації, і є найбільш ефективною на даний момент. Вона ґрунтується на принципі єдності розподілу доручень, згідно з яким право віддавати розпорядження має тільки вища інстанція.

Дана лінійно–організаційна структура підприємства дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, тому що характеризується простою побудовою, однозначним визначенням завдань, компетенції та відповідальності, єдиним керівником, одним каналом комунікації, оперативністю і точністю виконання завдань.

Уніформи, характерною для всього персоналу фірми не має, але

притаманні бейджи, із зазначенням найменування підприємства, ім'ям і посадою працівника.

Штат співробітників ТОВ «Coral Travel» у м. Києві нараховує 36 осіб.

Також туристичний оператор «Coral Travel» в практиці своєї діяльності активно займається навчанням і підвищенням кваліфікації своїх працівників. У 2019 році 24,6 тис. годин – загальна тривалість навчання співробітників ТОВ «Coral Travel» в цьому періоді (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Навчання співробітників ТОВ «Coral Travel» у 2016–2019 роках

Показники	Роки				Відхилення	
	2016	2017	2018	2019	+/-	%
Перепідготовка, спеціалізація (індивідуальне навчання), осіб	8	6	8	7	-1	-12,5
Підвищення кваліфікації робітників	5	4	3	4	-1	-12,5
Підвищення кваліфікації керівників і фахівців	7	8	9	7	0	0
Всього	20	18	20	18	-2	-25,0

Джерело: розраховано автором за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Coral Travel» за 2016-2019 рр.

Аналізуючи рівень навчання працівників ТОВ «Coral Travel», слід зазначити, що їх загальна кількість знизилася на 2 особи, тобто на 25,0%. Негативна тенденція навчання та підвищення кваліфікації співробітників ТОВ «Coral Travel» спричинена розвитком туристичної галузі в Україні. Із 2016 по 2019 роки туристична галузь повільно спадає.

Корпоративна етика компанії ґрунтується на поєднанні командного підходу до виконання поставлених завдань з професіоналізмом і творчою ініціативою кожного окремого співробітника, а також на обов'язковій порядності та відповідальності по відношенню до всіх учасників бізнесу і клієнтам.

Головними складовими успіху Coral Travel були і залишаються гнучкість політики компанії, сприйнятливість до інновацій і відкритість для нових, прогресивних методик і технологій.

Також ТОВ «Coral Travel» має за мету – закріпити свої лідерські позиції як провідного українського туроператора і збільшити частку ринку з одночасним

підвищенням якості пропонованого турпродукту, а також безперервне впровадження інноваційних технологій, без яких неможливо динамічний розвиток сучасного турбізнесу. Компанія стає прикладом для багатьох українських турфірм, які переймають досвід Coral Travel. Це, в свою чергу, є стимулом для подальшого розвитку компанії.

2.2. Аналіз системи управління розвитком туристичного оператора «Coral Travel»

У першому розділі випускної кваліфікаційної роботи було зазначено, що основними складовими стратегії розвитку туристичного підприємства є цінова, фінансова та маркетингова складова. Варто розглянути кожну із цих складових за матеріалами ТОВ «Coral Travel».

У процесі формування стратегії розвитку підприємства зазвичай існує тісний взаємозв'язок між ціновою та фінансовою політикою.

Ефективність організації цінової політики туристичного підприємства буде активно впливати на рівень рентабельності та рівня розвитку фінансової політики підприємства.

Для того, щоб дослідити цінову політику досліджуваного підприємства слід проаналізувати наявність туристичних продуктів турфірми та їх ціновий діапазон.

Тому розглянемо певні туристичні продукти ТОВ «Coral Travel» та порівняємо ціни на них (табл. 2.4).

Отже, як бачимо найдорожчим турами є гірськолижні напрямки, оскільки країнами для таких подорожей зазвичай є Австрія, Швейцарія та Румунія. Ці країни є досить дорогими.

Серед додаткових послуг найдорожчими є курорти на море, оскільки останнім часом українці почали активно відвідувати Одесу, завдяки такому потоку відвідувачів ціни на проживання та харчування стрімко піднімаються.

Таблиця 2.4

Система цін і тарифів на послуги ТОВ «Coral Travel» [34]

№ п/п	Назва туристичного продукту	Середня ціна з однієї персони, грн		
		2017	2018	2019
Основні послуги				
1	Курортні тури на море за кордон (7 днів)	7900	8400	9600
2	Гірськолижні тури за кордоном (7 днів)	8300	8900	9900
3	Тур по Європі (декілька країн на вибір) (7 днів)	5400	6100	7000
Додаткові послуги				
1	Курортні тури на море по Україні (7 днів)	3500	4250	6200
2	Гірськолижний тур в Карпати (7 днів)	3800	4560	6000
3	Екскурсії по старовинних замках України	400	600	850
Спеціальні послуги				
1	Еко–екскурсії	220	280	330
2	Паломницькі тури	160	210	250
3	Екзотичні тури (7 днів)	7400	8200	9000

Екзотичні тури серед спеціальних послуг ТОВ «Coral Travel» є найдорожчими, адже вони прямують за кордон.

Динаміка туристичних потоків за цілями дає орієнтацію, визначає напрям розвитку фірми, на яку сферу діяльності було б доцільно звернути увагу, розширити її межі (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники обсягів туристичних потоків ТОВ «Coral Travel»
за 2017-2019 рр. за метою подорожей**

Мета	Роки			Ланцюгові індекси приросту (зниження), %	
	2017	2018	2019	2018	2019
Разом туристів, тис. осіб в т.ч.:	78,9	88,5	90,7	9,6	2,2
Лікувально-оздоровча	15,8	17,7	18,1	1,9	0,4
Відпочинок	63,1	79,8	72,6	16,7	-7,2
Бізнес	—	—	—	—	—
Спорт	—	—	—	—	—

Джерело: розраховано автором за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Coral Travel» за 2017-2019 рр.

Як бачимо, туристичному оператору «Coral Travel» слід активніше розвивати туристичні напрямки, які мають спортивний характер та розвивати

бізнес–подорожі. Аде ці дві категорії подорожей могли б значно збільшити дохідну частку підприємства.

Аналіз виробничо–господарської діяльності є невід'ємним елементом розвитку туристичного підприємства. Туристичні фірми, як і інші господарські одиниці повинні вести фінансову звітність в рамках своєї спеціалізації. Аналіз фінансового стану туристичної компанії здійснюється на основі фінансової звітності: баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та примітки до фінансової звітності.

Отож слід проаналізувати баланс Туристичний оператор «Coral Travel» (табл. 2.6). Аналізуючи абсолютні показники фінансового стану підприємства, варто відмітити, що загальна вартість майна підприємства за період із 2017 по 2019 рік зменшилася. Причиною такого негативного зрушення стало отримання непокритих збитків протягом 2018–2019 років.

Варто відмітити, що позитивною динамікою розвитку підприємства стало нарощення вартості основних засобів, вони зросли за досліджуваний період на 218,6%, що свідчить про розвиток підприємства: збільшується кількість матеріально–технічного забезпечення, підприємство відкриває нові офіси тощо.

Аналіз оборотної частини активів підприємства показав, що дебіторська заборгованість зменшилася. Тобто фінансова ліквідність підприємства зростає, зменшується можливість розвитку безповоротної дебіторської заборгованості.

В той час активним чином нарощується кількість грошових коштів. Але наявність готівки стримує розвиток підприємства, адже це ліквідні активи, які залишаються на розрахункових рахунках підприємства – не працюють.

Оцінка пасивної частини балансу підприємства показала, що підприємство отримує непокриті збитки, що свідчить про розвиток підприємства, адже підприємство вкладає кошти на свій розвиток.

Позикова частина ресурсів підприємства представлена у формі кредиторської заборгованості. Ще позитивним є той факт, що кредитні ресурси підприємства зменшуються у динаміці років, що свідчить про підвищення фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.6

Показники балансу ТОВ «Coral Travel» за 2017–2019 рр.

Стаття балансу	2017		2018		2019		Відхилення 2019 р. від 2017 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
АКТИВ								
Необоротні активи								
Основні засоби	172	0,22	270	1,76	548	1,84	376	218,60
Всього	172	0,22	270	1,76	548	1,84	376	218,60
Оборотні активи								
Запаси	2	0,00	168	1,10	620	2,08	618	309,00
Дебіторська заборгованість	38170	48,37	8088	52,74	5787	19,42	–32383	–84,84
Грошові кошти	13271	16,82	6684	43,59	22138	74,29	8867	66,81
Інші оборотні активи	27298	34,59	125	0,82	707	2,37	–26591	–97,41
Всього	78741	99,78	15065	98,24	29252	98,16	–49489	–62,85
БАЛАНС	78913	100,00	15335	100,00	29800	100,00	–49113	–62,24
ПАСИВ								
Власний капітал								
Статутний капітал	100	0,13	100	0,65	100	0,34	0	0,00
Нерозподілений прибуток (збиток)	945	1,20	–2783	–18,15	–1771	–5,94	–2716	–287,41
Всього	1045	1,32	–2683	–17,50	–1671	–5,61	–2716	–259,90
Довгострокові зобов'язання								
Короткострокові зобов'язання								
Кредиторська заборгованість	77129	97,74	18018	117,50	31471	105,61	–45658	–59,20
Інші зобов'язання	739	0,94	0	0,00	0	0,00	–739	–100,00
Всього	77868	98,68	18018	117,50	31471	105,61	–46397	–59,58
БАЛАНС	78913	100,00	15335	100,00	29800	100,00	–49113	–62,24

Джерело: розраховано автором за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Coral Travel» за 2017-2019 рр.

Варто розглянути фінансовий стан підприємства у розрізі показника автономії та ліквідності (рис. 2.4).

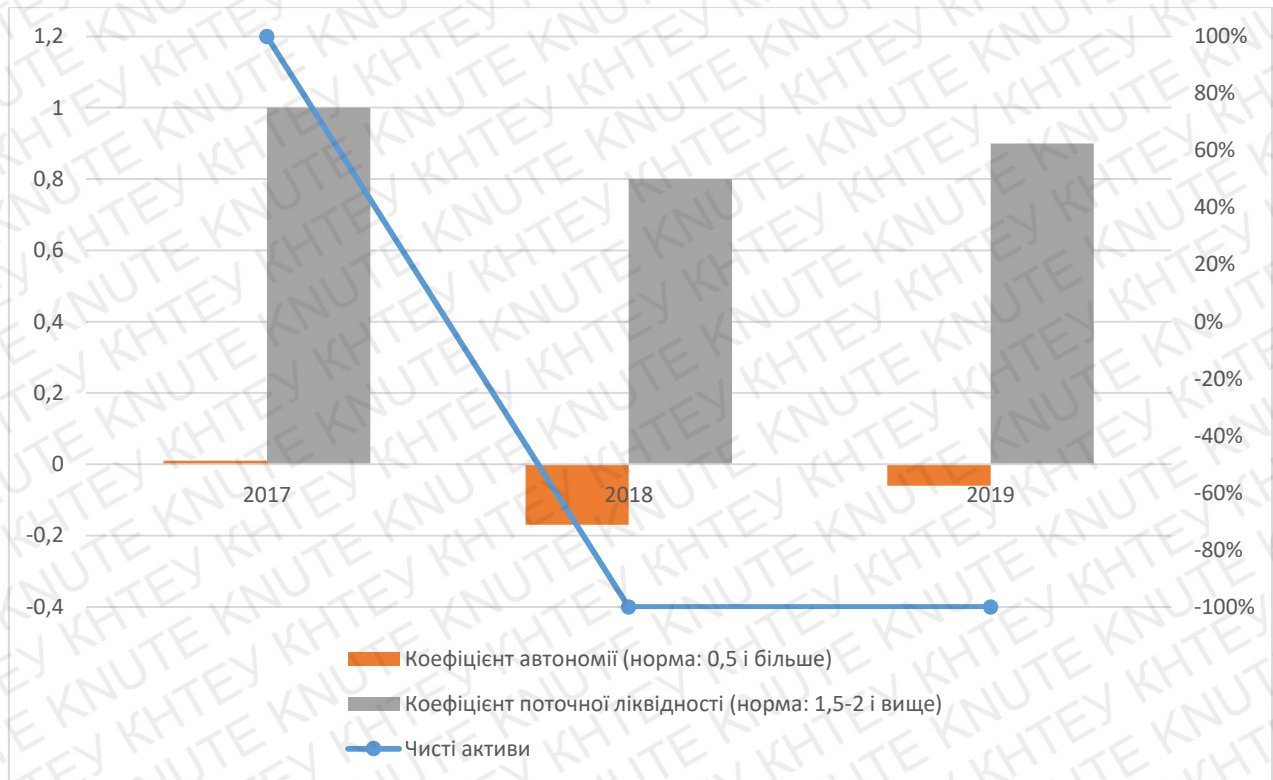


Рис. 2.4. Динаміка фінансового стану ТОВ «Coral Travel» за 2017–2019 рр.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Coral Travel» за 2017-2019 рр.

Таким чином, показник автономії підприємства має неоднакову динаміку, проте із 2017 року по 2019 рік він зріс. Рівень ліквідності підприємства має в загальному вигляді спадну тенденцію, що негативним чином відображається на рівні розвитку даного туристичного підприємства.

Чисті активи підприємства зменшуються у вартості протягом досліджуваного періоду, що негативним чином впливає на фінансовий стан підприємства.

Наступним етапом дослідження є вивчення дохідності підприємства.

Дохід (виручка) від реалізації продукції в найбільшій мірі характеризує ефективність та доцільність діяльності фірми. Якщо цей показник перевищує постійні та змінні витрати підприємства, то фірма отримує прибуток, який і є головною ціллю її діяльності.

Проаналізуємо процес формування доходів ТОВ «Coral Travel» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Витяг зі звіту про фінансові результати ТОВ «Coral Travel»

(тис. грн.)

Найменування показника	2017	2018	2019	Відхилення	
				(+,-)	%
Дохід від реалізації послуг	263 045	186 709	171 911	-91 134	-34,65
Собівартість	-252 526	-184 920	-169 961	82 565	-32,70
Валовий прибуток	10 519	1 789	1 950	-8 569	-81,46
Адміністративні витрати	-2 986	-1 418	-1 630	1 356	-45,41
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	7 533	371	320	-7 213	-95,75
Інші доходи	2 559	20	0	-2 559	-100,00
Інші витрати	-5 187	-1 358	-4 638	549	-10,58
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	4 905	-967	-4 318	-9 223	-188,03
Податок на прибуток	-1 177	-45	-30	1 147	-97,45
Чистий прибуток	3 728	-1 012	-4 348	-8 076	-216,63

Джерело: розраховано автором за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Coral Travel» за 2017-2019 рр.

Отже, аналізуючи дані таблиці 2.7, бачимо, що за аналізований період із 2017 по 2019 роки ТОВ «Coral Travel» зменшила показник доходу на 216,63%, тобто на 8076 тис. грн. Це досить високі показники зменшення чистого прибутку, такий результат може негативним чином вплинути на подальший розвиток підприємства.

Оскільки, дане туристичне підприємство хоче розширити спектр своїх послуг, тому потрібно збільшувати виручку, щоб було доцільно збільшувати витрати і не загнати себе в боргову яму.

Окремі показники діяльності ТОВ «Coral Travel» не дають нам повного уявлення про фінансовий стан фірми. Тому перейдемо до розрахунків основних показників рентабельності (рис. 2.5).

Оцінка показала, що всі показники рентабельності підприємства мають негативну динаміку, оскільки протягом досліджуваного періоду підприємство отримувало збитки.

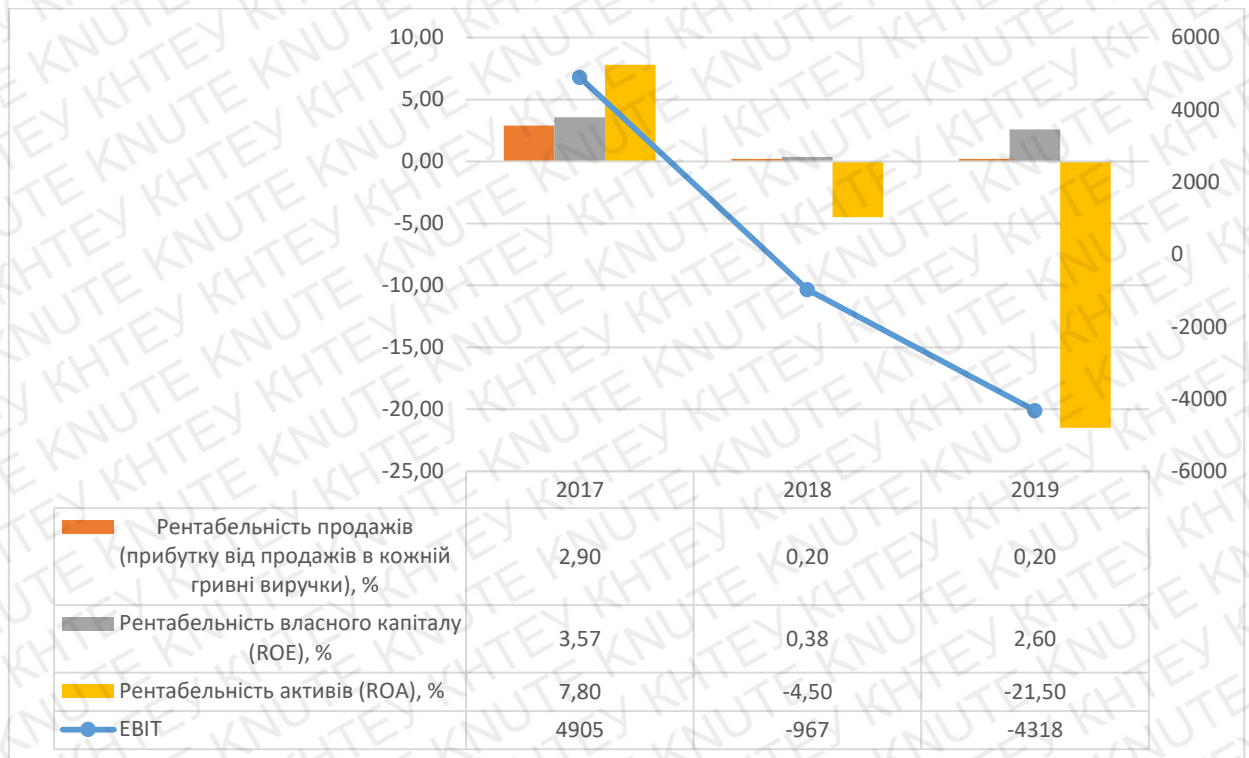


Рис. 2.5. Оцінка рентабельності ТОВ «Coral Travel» за 2017–2019 рр.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Coral Travel» за 2017-2019 рр.

Найбільшим чином зменшився показник рентабельності активів. Він свідчить про малоефективне використання наявних у розпорядженні підприємства ресурсів.

Отож, загальний фінансовий стан ТОВ «Coral Travel» знаходиться на прийнятному та достатньо стабільному рівні, але показники також свідчать і про те, що підприємство активним чином вкладається у свій розвиток.

Наступним етапом дослідження є оцінка маркетингової політики підприємства. Оцінка рівня якості маркетингової політики туристичного підприємства базується на відповідності та виконанні окремих критеріїв, а особливо на якості обслуговування клієнтів.

Слід зазначити вплив кожного з обраних критеріїв на якість та безпеку діяльності туристичної фірми (табл. 2.8).

З даних табл. 2.8 виходить, що всі ці критерії є складовою компетентності персоналу, який відіграє важливу роль в процесі просування туристичних послуг на внутрішній та зовнішній ринки.

Вплив головної групи критеріїв на якість та безпеку туристичних послуг [розроблено автором]

№ пор.	Група критеріїв	Вплив критерія на якість та безпеку туристичної послуги
1	Зовнішній вигляд (екстер'єр) фірми	Не значний
2	Оформлення (інтер'єр) і оснащення підприємства	Не значний
3	Якість зустрічі клієнтів	Середній
4	Уміння персоналу надавати кваліфіковану інформацію про туристичний продукт	Значний
5	Середній час надавання послуг (резервування, оформлення договору)	Значний
6	Якість документації, що надається клієнту після купівлі туру	Значний
7	Уміння працівників фірми завершати бесіду і спонукати до повторного звернення	Значний
8	Пропонування різних видів страхування, задля безпеки клієнта	Значний
9	Попередження про політичну ситуацію в країні в яку збирається відправитись клієнт	Значний

При цьому конкурентоспроможність туристичного продукту визначається компетентністю персоналу, тобто передбачає наявність професійних знань та умінь їх реалізовувати, здійснювати комплексний підхід до виконання своїх обов'язків, умінь діяти відповідно до ситуації, передбачає наявність комунікаційних та інтеграційних здібностей, уміннях підтримувати відносини, впливати, домагатися свого

Таким чином, персонал в індустрії туризму є найважливішою складовою частиною кінцевого продукту, одним з основних ресурсів конкурентних переваг організації, і отже, якість обслуговування в туристичних організаціях залежить від майстерності і свідомості обслуговуючих працівників.

Прийнявши до уваги критерії, що наведені в табл. 2.8, слід провести оцінку рівня якості обслуговування клієнтів ТОВ «Coral Travel».

В ході дослідження було опитано 100 відвідувачів фірми і кожному з них запропоновано оцінити вагу (значущість) кожного обраного показника з використанням 5–ти бальної шкали. Кожний бал від 1 до 5 відповідав певний

якісній оцінці (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Шкала оцінки значущості показників якості обслуговування для клієнтів ТОВ «Coral Travel» [розроблено автором]

Якісна оцінка	Кількісна оцінка
Неважливо	1
Маловажливо	2
Недостатньо важливо	3
Важливо	4
Дуже важливо	5

Результати оцінки було представлено в Додатку А.

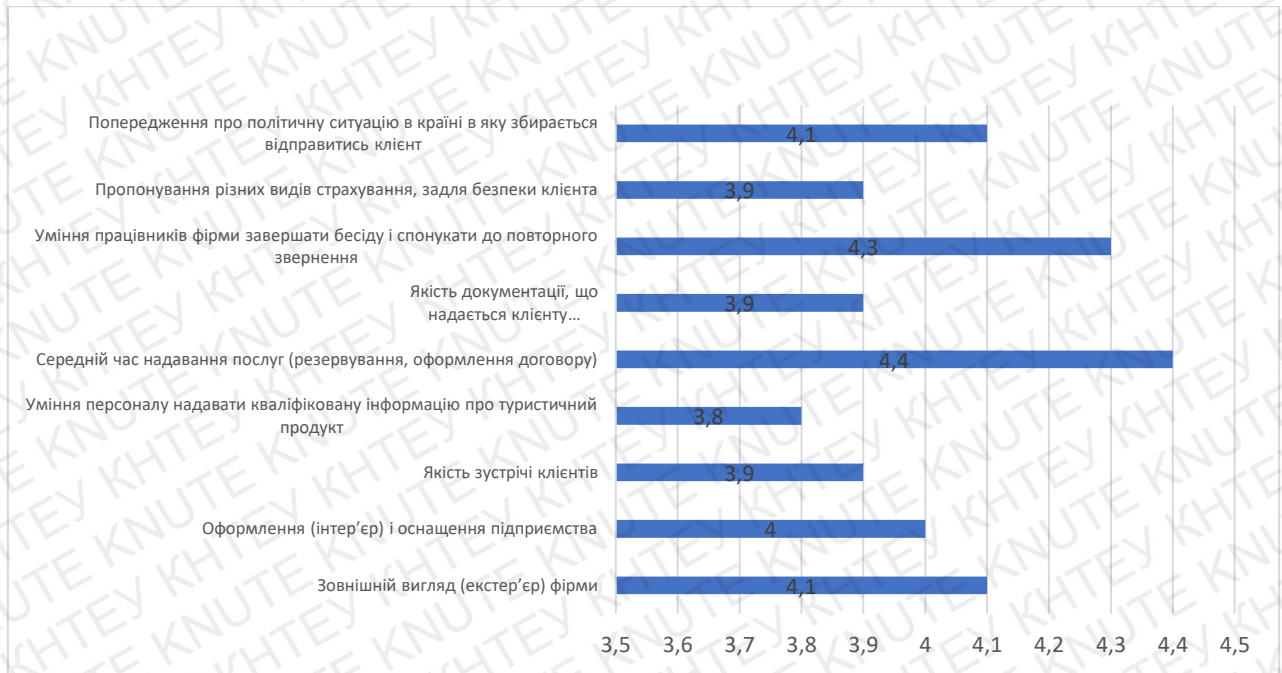
Аналізуючи отримані дані можна зробити такий висновок. Найбільш важливим для клієнтів є показник «уміння персоналу надавати кваліфіковану інформацію про туристичний продукт» (4,8 балів). В той же час по цьому показнику оцінка задоволеності споживачів виявляється самою низькою – (3,8 балів). І навпаки, «умінню працівників фірми завершувати бесіду і спонукати для повторного звернення» клієнти фірми не надають особливого значення (вага показника лише 1,8 бала), але рівень їх задоволеності цим показником є одним із самих високих – 4,3 бала.

Графічно, показники оцінки рівня якості обслуговування клієнтів ТОВ «Coral Travel» наведено на рис. 2.6 та 2.7.

Порівнювання індексів задоволеності клієнтів і середнього значення задоволеності свідчить про те, що обидва показника надають дослідникам зіставні оцінки.

Так, наприклад, середні значення задоволеності споживачів з «оформленням і оснащенням підприємства» і «зовнішнім виглядом фірми» складають відповідно 4,0 і 4,1, а індекси задоволеності цими показниками 75,2 і 76,7, тобто і перший і другий показники в однаковій мірі об'єктивно відображають рівень задоволеності клієнтів даної фірми.

Отже, можна з успіхом користуватись будь-яким із розглянутих способів.



*Рис. 2.6. Оцінка середнього значення задоволеності клієнтів
TOB «Coral Travel» [розроблено автором]*



*Рис. 2.7. Оцінка індексу задоволеності клієнтів TOB «Coral Travel»
[розроблено автором]*

Таким чином, проведені дослідження якості обслуговування клієнтів, що і є результатом маркетингової політики підприємства, в основу якого покладено метод аналізу ключових критеріїв, що надають багато цінної

інформації, яка може і повинна бути використана з метою подальшого удосконалення якості роботи туристичної фірми. Даний метод не потребує надто складних розрахунків чи володіння особливими інструментами дослідження і тому може мати застосування в кожній туристичній фірмі.

Але, враховуючи отримані результати, слід відзначити, що маркетингова політика підприємства потребує покращення. Тому з урахуванням отриманих результатів, доцільним є пошук шляхів підвищення рівня якості формування маркетингової політики підприємства.

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

В умовах безперервних економічних змін розвиток стає основним чинником, що сприяє динамічному підвищенню результативності функціонування як окремих ринкових суб'єктів господарювання, так і економічної системи загалом. В умовах сьогодення інновації стають запорукою розвитку підприємства. За умов переходу економіки країни і суб'єктів господарювання до інноваційної моделі розвитку значно зростає роль системного та своєчасного аналізу інноваційної діяльності підприємства. Результативність впровадження інновацій залежить як від специфіки функціонування конкретного підприємства, так і мінливого зовнішнього середовища.

Запровадження ефективних інноваційних технологій дає змогу, з одного боку, підприємству отримати конкурентні переваги: покращити конкурентну ситуацію на ринку свого продукту та фінансовий стан, якісно підвищити виробничий потенціал та потенціал персоналу тощо, а з іншого – потребує значного часу та ресурсів.

Щоб забезпечити високу ефективність інноваційних заходів, сьогодні зростає актуальність системного, своєчасного та комплексного аналізу

системи розвитку підприємства.

Мета комплексного аналізу системи розвитку полягає в обґрунтуванні найбільш ефективних напрямів системи розвитку, інноваційних програм і проектів фірми.

Основними критеріями оцінювання результатів стратегії розвитку підприємства є актуальність, значущість та багатоаспектність. Види ефекту від реалізації стратегії розвитку наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Види ефекту від реалізації стратегії розвитку [розроблено автором]

Види ефекту	Показники
Науково–технічний	відображають зміну техніко–експлуатаційних і споживчих характеристик розвитку
Економічний	враховують у вартісному вираженні, усі види результатів і витрат, обумовлених реалізацією інновацій
Ресурсний	відображають вплив інновацій на обсяг виробництва і споживання певного виду ресурсу
Соціальний	враховують соціальні результати реалізації інновацій
Екологічний	враховують вплив інновацій на навколишнє середовище

Єдність вищезазначених компонентів дає змогу оцінити ефективність управління розвитком підприємства. Оцінка активного розвитку підприємства проявляється у його інноваційній діяльності. При цьому необхідно зважати на можливість взаємодії із зовнішнім середовищем підприємства, а саме: кількість об'єктів інтелектуальної власності, що купують зі сторони або ж реалізують на ринку. Показник результативності системи розвитку підприємства має такий вигляд (2.1):

$$P_{\text{индкр}} = \frac{\sum_{t=1}^T K_{\text{эф.т}} + \sum_{t=1}^T K_{\text{пр.т}}}{\sum_{t=1}^T K_{\text{заг.т}} - \sum_{t=1}^T K_{\text{реал.т}}}, \text{ де} \quad (2.1)$$

де РНДДКР – результативність системи розвитку;

$K_{\text{эф.т}}$ – кількість самостійно розроблених новацій (винаходів, технічних рішень, ідей), які відповідають вимогам підприємства в t -му році;

$K_{\text{пр.т}}$ – кількість придбаних об'єктів інтелектуальної власності, що відповідають вимогам підприємства в t -му році;

$K_{заг.t}$ – загальна кількість новацій (винаходів, технічних рішень, ідей), як результат проведення НДДКР і придбання об'єктів інтелектуальної власності у зовнішньому середовищі підприємством в t -му році;

$K_{реал.t}$ – кількість об'єктів інтелектуальної власності – результатів НДДКР, реалізованих у зовнішньому середовищі і не використаних у діяльності підприємства в t -му році;

T – кількість років аналізованого періоду.

Отже, варто скористатися показниками результативності системи розвитку для ТОВ «Coral Travel» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Показники результативності інновацій ТОВ «Coral Travel»

[розроблено автором]

Показники	2017	2018	2019	Відхилення, +/-
$K_{эф.t}$	2	3	1,5	-0,5
$K_{пр.t}$	1	1	2	1
$K_{заг.t}$	3	4	3,5	0,5
$K_{реал.t}$	1	1	1	0
T	5	6	7	2
$P_{НДДКР}$	1,50	1,33	1,40	-0,1

Недостатньо ефективне впровадження інновацій ТОВ «Coral Travel» дає своє відображення й на результативності системи розвитку.

Для більш точного уявлення скористаємося графіком 2.8.

З даного графіку видно, що інноваційна діяльність підприємства недостатньо розпланована та ефективна, подальше її використання в такому ж напрямку призведе до збільшення витратної частини бюджету підприємства та мінімізує прибутки.

Варто відмітити, що витрати на інноваційну діяльність для ТОВ «Coral Travel» включають в себе не лише спробу розробити новий туристичний продукт, а й: впровадження нового досконалішого програмного забезпечення, розвиток маркетингової діяльності, перекваліфікацію та підвищення рівня працівників підприємства, переоснащення закладу новою матеріально–

технологічною базою.

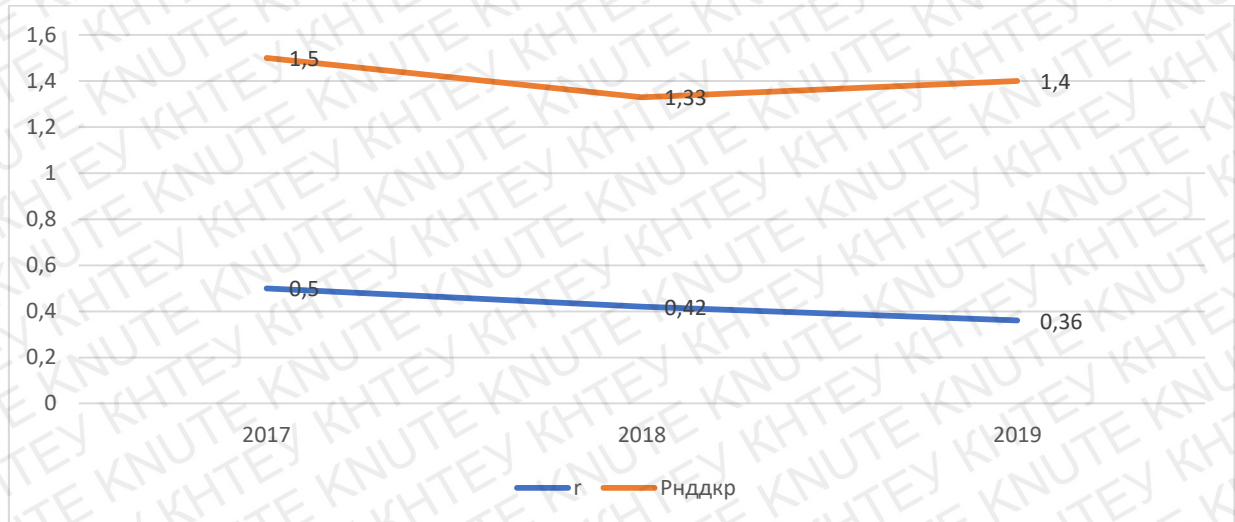


Рис. 2.8. Графічне відображення ефективності та результативності системи розвитку ТОВ «Coral Travel» [розроблено автором]

Саме тому варто провести факторний аналіз системи розвитку підприємства.

Факторний аналіз витрат і результатів системи розвитку фірми можна виконувати на основі мультиплікативних моделей.

У мультиплікативній моделі оцінки впливу витрат на освоєння інновацій на зміну витрат на одиницю обсягу реалізованої продукції ($\frac{Z}{BP}$) визначають за такими показниками (2.2):

Z_{in} , Z – витрати на освоєння нововведень і загальні витрати відповідно, грн.;

BP_{in} , BP – дохід від реалізації інноваційної продукції та загальний дохід від реалізації продукції відповідно, грн.

Мультиплікативна модель має вид:

$$\frac{Z}{BP} = \frac{Z_{in}}{BP_{in}} * \frac{Z}{Z_{in}} * \frac{BP_{in}}{BP}, \text{ де} \quad (2.2)$$

$\frac{Z_{in}}{BP_{in}}$ – витрати на освоєння інновацій на одиницю обсягу реалізованої продукції;

$\frac{Z}{Z_{in}}$ – коефіцієнт співвідношення загальних витрат до витрат на освоєння інновацій;

$\frac{BP_{in}}{BP}$ – частка доходу від реалізації інноваційної продукції у загальній сумі доходу від реалізації продукції.

Проведемо оцінку витрат на освоєння інновацій для ТОВ «Coral Travel» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Факторний аналіз витрат і результатів системи розвитку
ТОВ «Coral Travel» [розроблено автором]**

Показники	2017	2018	2019	Відхилення, +/-
Z_{in}	1,89	1,25	2,01	0,12
Z	31,49	31,24	31,44	-0,05
BP_{in}	1,50	1,14	2,16	0,66
BP	49,98	56,80	65,50	15,52
$\frac{Z}{BP}$	0,630	0,550	0,480	-0,150

За результатами табл. визначено, що використання витрат на інноваційну діяльність ТОВ «Coral Travel» недоцільно, оскільки в динаміці років цей показник менше 1 та зменшується (на 0,15 пінкти). Проте варто відмітити, що загальна виручка підприємства від ведення туристичної діяльності помітно зростає. Тобто звичайна діяльність підприємство є більш ефективною, ніж інноваційна.

Побудова мультиплікативної моделі оцінки впливу рентабельності нематеріальних активів на прибуток від реалізації продукції здійснюється з використанням таких показників (2.3):

П_{ін}, П – прибуток від реалізації інноваційної продукції і прибуток від реалізації всієї продукції відповідно, грн.;

НА – середня за період вартість нематеріальних активів, грн.

$$\Pi = \frac{\Pi_{in}}{HA} * \frac{\overline{HA}}{BP_{in}} * \frac{\Pi}{\Pi_{in}} * BP, \text{ де} \quad (2.3)$$

де $\frac{\Pi_{in}}{HA}$ – коефіцієнт рентабельності нематеріальних активів;

$\frac{\overline{HA}}{BP_{in}}$ – вартість нематеріальних активів на одиницю виручки від реалізації інноваційної продукції;

$\frac{\Pi}{\Pi_{in}}$ – коефіцієнт співвідношення прибутку від реалізації всієї продукції до прибутку від системи розвитку.

Наступним показником оцінки ТОВ «Coral Travel» є оцінка впливу рентабельності нематеріальних активів на прибуток від реалізації продукції (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Оцінка впливу рентабельності нематеріальних активів на прибуток від реалізації продукції ТОВ «Coral Travel»
[розроблено автором]

Показники	2017	2018	2019	Відхилення, +/-
Пін	-0,39	-0,11	0,15	0,54
П	18,49	25,56	34,06	15,57
НА	80,26	91,20	96,00	15,74
П	12,33	22,50	15,76	3,42

Як видно з розрахунків, даний показник в динаміці років помітно зріс (на 3,42 пункти), проте такого ефекту було досягнуто в більшій мірі від звичайної діяльності підприємства, ніж від інноваційної. Адже за даними таблиці, видно, що підприємство отримує збиток від системи розвитку.

Мультиплікативна модель ефективності роботи персоналу ($\frac{\Pi}{\chi}$) має вигляд (2.4):

$$\frac{\Pi}{\chi} = \frac{\Pi}{OZ} * \frac{\overline{OZ}}{HA} * \frac{\overline{HA}}{\chi_{HDP}} * \frac{\chi_{HDP}}{\chi}, \text{ де} \quad (2.4)$$

де χ – середньооблікова чисельність працівників науково-дослідних і

проектно–конструкторських підрозділів та середньооблікова чисельність штатних працівників основної діяльності відповідно, осіб;

$\overline{OЗ}$ – середня за період вартість основних засобів, грн.;

$\frac{\Pi}{\overline{OЗ}}$ – рентабельність основних засобів, %;

$\frac{\overline{OЗ}}{НА}$ – коефіцієнт співвідношення основних засобів та нематеріальних активів;

$\frac{\overline{НА}}{Ч_{НДВР}}$ – озброєність нематеріальними активами працівників науково–дослідних підрозділів;

$\frac{Ч_{НДР}}{Ч}$ – частка працівників науково–дослідних підрозділів у загальній чисельності працівників фірми.

Як було зазначено вище, на ефективність системи розвитку в значній мірі впливає кваліфікація персоналу. Тому варто розрахувати ефективність роботи персоналу (табл.2.14).

Таблиця 2.14

**Показники ефективності роботи персоналу ТОВ «Coral Travel»
за 2017-2019 рр.**

Показники	2017	2018	2019	Відхилення (+,-)
$\overline{Ч}$	11	13	15	4
$\overline{OЗ}$	91,49	103,97	109,44	17,95
$Ч_{НДВР}$	3	5	4	1
$\frac{\Pi}{\overline{Ч}}$	0,055	0,076	0,073	0,017

Джерело: розраховано автором за даними фінансової та статистичної звітності ТОВ «Coral Travel» за 2017-2019 рр.

Отож, за результатами розрахунків оцінки ефективності роботи персоналу, видно, що цей показник в динаміці років зростає. Тому в подальшому підприємству не потрібно використовувати значні суми на освоєння робітниками інновацій, достатньо підтримувати фінансування даної

статті на належному рівні.

Оцінка ефективності системи розвитку є однією з найважливіших спеціальних функцій управління інноваційною діяльністю підприємства. Зазначено важливість її здійснення для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення системи розвитку на підприємстві.

Висновки до розділу 2

У другому розділі випускної кваліфікаційної роботи було проведено діагностику системи управління розвитком підприємства.

1. Базою дослідження було обрано відомого туристичного оператора «Coral Travel». Туристичний оператор «Coral Travel» є складовою великого туристичного холдингу OTI Holding, що почав свою діяльність на ринку із 1992 року.

2. Обслуговуючим сегментом ТОВ «Coral Travel» є туристи із середнім та вище середнього доходами. Такого високого рівня компанія досягла за рахунок активної співпраці з компанією Odeon Tours. Досліджуване підприємства націлене на безперервний розвиток. Туристичний оператор «Coral Travel» пропонує широкий вибір програм на різні смаки та вподобання. Оскільки компанія діє на ринку досить давно, то є пропозиція відпочинків у будь-якому куточку планети. Подальшими планами Coral Travel передбачено постійне збільшення частки ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості пропонованих товарів, розвиток нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються.

3. Було проведено оцінку фінансової, цінової та маркетингової складової розвитку підприємства. Аналіз цінової складової показала, що найдорожчим турами є гірськолижні напрямки, оскільки країнами для таких подорожей зазвичай є Австрія, Швейцарія та Румунія. Ці країни є досить дорогими. Але цінова політика підприємства розрахована на клієнтів із різним достатком.

4. Оцінка фінансової складової показує, що загальний фінансовий стан ТОВ «Coral Travel» знаходиться на прийнятному та достатньо стабільному рівні, але показники також свідчать і про те, що підприємство активним чином вкладається у свій розвиток.

5. Враховуючи отримані результати, було також визначено, що маркетингова політика підприємства потребує покращення. Тому з урахуванням отриманих результатів, доцільним є пошук шляхів підвищення рівня якості формування маркетингової політики підприємства.

6. Факторна оцінка системи розвитку підприємства показала, що основними факторами є інновації, персонал, нематеріальні активи тощо. Проте загальний рівень ефективності системи розвитку підприємства має негативну динаміку. Для досліджуваного підприємства слід розробити дієву стратегію розвитку, що враховувала б сучасні умови сьогодення.

РОЗДІЛ 3

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

3.1. Розроблення стратегії розвитку туристичного оператора «Coral Travel»

Умови пандемії формують нові реалії для розвитку туристичного бізнесу. В таких умовах активним чином може розвиватися внутрішній туризм на території України. Тому розвиток внутрішнього туризму, а особливо сільського зеленого є досить перспективним. В такому випадку слід запропонувати розробку нового туру.

У Волинській та Рівненській областях склалися одні з найсприятливіших передумов для розвитку саме цього виду туризму порівняно з іншими регіонами країни. Озера, річки, ліси з дикоростучими ягодами та грибами, лікувальні торф'яні грязі, джерельні мінеральні води чотирьох типів, мисливство, рибальство створюють усі необхідні передумови для організації та функціонування на території областей зеленого туризму. Крім того, у сільській місцевості найбільше збереглися звичаї, обряди, давні місцеві засоби ведення господарства, неповторна сільська архітектура й побут, гостинність місцевих жителів.

Можливості розвитку туристичної галузі на території областей посилюються прикордонним положенням та транспортною доступністю їхніх територій. Близьке сусідство з країнами Європейського Союзу сприяє розвитку прикордонного та міжнародного туризму.

У 2019 р. у Волинській області офіційно зареєстровано 298 агросадиб, які розташовані в 7 районах (рис. 3.1).

Найбільше їх у Шацькому (144), Ківерцівському (47), Ковельському (41), Маневицькому (18), Любомльському (17), Турійському (16) та Ратнівському (15) районах [33].

Проте реально їх функціонує набагато більше. Переважна більшість цих садиб знаходяться в Шацькому, Турійському та Ковельському районах.

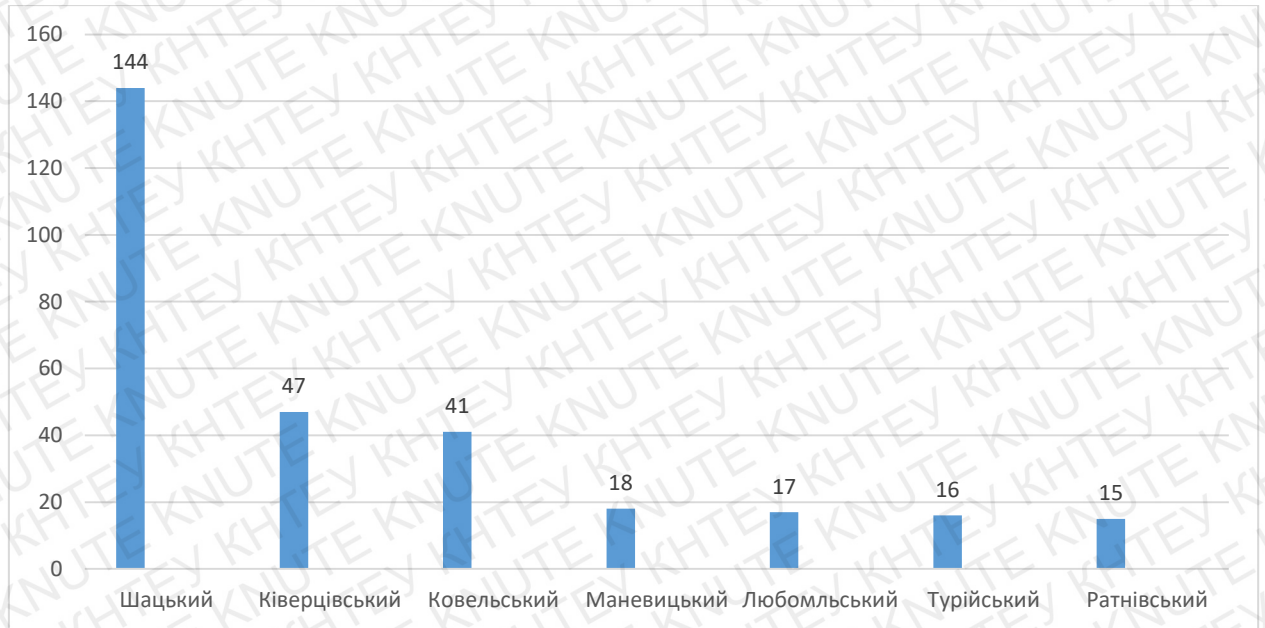


Рис. 3.1. Кількість агросадиб в адміністративних районах Волинської області [34]

Тож новим туристичним продуктом ТОВ «Coral Travel» може стати туристичний маршрут «Магія Волинської казки». Він пролягає селами Переспа, Любче, Рудка Козинська та Козин Рожищенського району (рис.3.2).

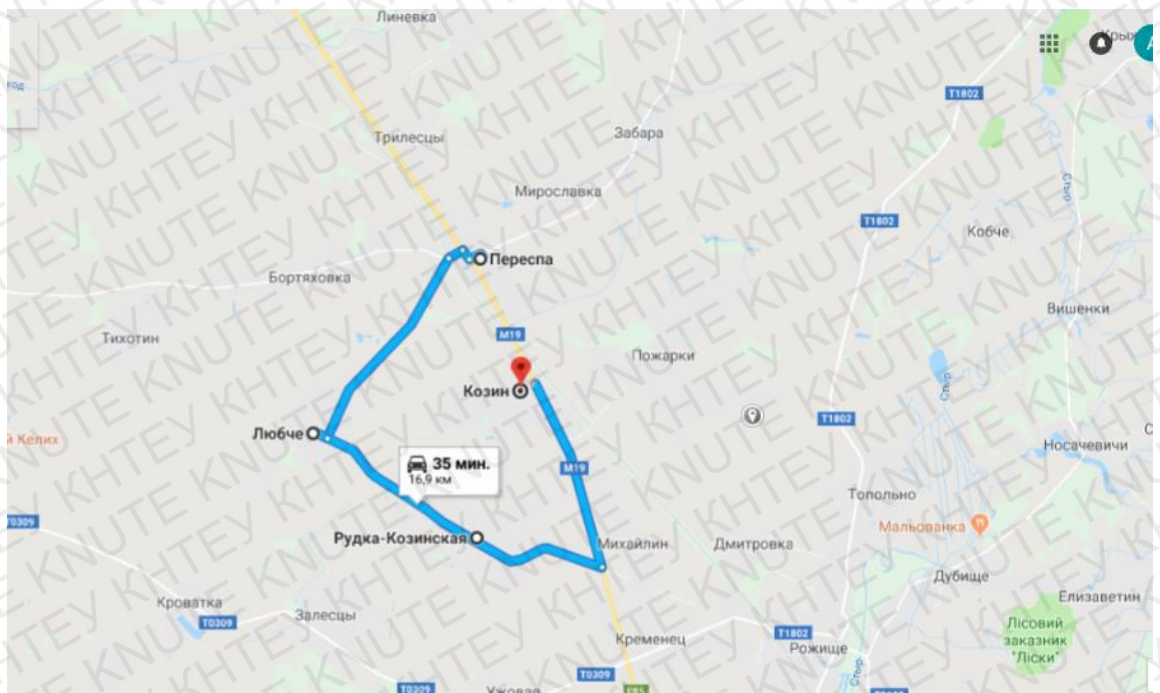


Рис.3.2. Схема маршруту «Магія Волинської казки» для ТОВ «Coral Travel» [розроблено автором]

Розпочинається тур із відвідин села Переспа, у якому туристи мають змогу відвідати садибу різьбяр по дереву Анатолія Деменіка. Майстер займається створенням оригінальних скульптур із дерева та інших матеріалів. У селі діє кафе «Шинок», креативно оформлене під музей старовини та українського побуту. Тут можна побачити старовинні швейні машинки, грамофони, комоди, світлини, самовари та порцелянові статуетки.

Наступним пунктом маршруту є село Любче. Відстань між Переспою та Любче туристи долають за допомогою «любченського таксі», тобто на возі запряженому кіньми.

На території села Любче існувало давньоруське городище XI–XIII ст. Нині на місці городища встановили «ворота бажань». Гість із давніх часів князь Любомир, від імені якого походить назва села, розповідає туристам, що той, хто бажає багатства та достатку повинен пов'язати на воротах жовту стрічку, червону – той, хто прагне кохання, зелену – для здоров'я, а блакитну – для того, щоб народжувалися діти. Бажання кожного, хто пройде крізь ворота, неодмінно здійсняться.

У наступному пункті маршруту, селі Рудка Козинська, гостей зустрічають стрілецькими піснями. Тур продовжується відвідинами садиби квітникарки, де вирощують для продажу хризантеми, троянди та інші квіти. Вечеря у місцевого фермера.

Останній пункт на шляху маршруту «Магія волинської казки» – село Козин. Тут ярмаркують народні умільці з Рудки Козинської та Козина. Гостей частують справжньою рибною юшкою та іншими традиційними українськими стравами.

Отож дана подорож розрахована на один день. Даний продукт може бути як індивідуальним, так і для групи туристів, як для українців, так й іноземних гостей. Учасниками туру можуть бути особи різної вікової категорії.

Наступним етапом є визначення класифікаційних ознак туру «Магія волинської казки» (табл.3.1), щоб на основі цих даних розробити технологію та програму маршруту.

Таблиця 3.1

Класифікаційні ознаки туру «Магія волинської казки»
[розроблено автором]

Ознаки	Види туру
1. Мотивація	Пізнавальний тур
2. Організаційні засади	пекидж-тур
3. Форми організації	організований
4. Кількість учасників	груповий
5. Термін подорожування	короткостроковий
6. Набір послуг	повний пансіон
7. Маршрут	лінійний
8. Засоби долаття	транспортні
9. Масштаби	внутрішній
10. Види транспорту	автобусний

Особливу увагу при розробці туру потрібно приділити технологічному процесу розробки. Адже саме на основі цього процесу розробляється програма туру, вартість, строковість, наповненість тощо.

Технологічний процес підготовки, реалізації та проведення туру «Магія волинської казки» наведено у табл.3.2.

Таблиця 3.2

Технологічний процес підготовки, реалізації та проведення туру
«Магія волинської казки» [розроблено автором]

№	Етапи	Заходи
1	2	3
1	Укладення угод з постачальниками послуг: 1.1. Транспортною компанією; 1.2. Агротехнічними ; 1.3. Екскурсійними бюро по маршруту; 1.4. Страховою компанією.	Підписання договорів (контрактів)
2	Укладання договорів з реалізаторами послуг: фірмами-турагентами та фізичними особами	Підписання договорів (контрактів)
3	Реалізація путівок	Реалізація путівок; контроль за своєчасною оплатою послуг та виплатою комісійних турагентам
4	Бронювання туристичного обслуговування: 4.1. Бронювання туристичних, екскурсійних та інших послуг (відповідно до програми перебування); 4.2. Замовлення залізничних квитків, автотранспортних квитків в АТП, авіаквитків на рейси різних авіакомпаній	Підготувати листи-замовлення, забронювати квитки

Закінчення табл. 3.2

1	2	3
5	Оплата послуг постачальників виробників) послуг: закладів розміщення, харчування туристів, транспортних компаній та ін.	Підготувати рахунки та документи банку для оплати послуг
6	Оформлення документів на виїзд (приїом): 6.1. Підготувати списки груп туристів та комплект документів, необхідних для проходження митного та прикордонного контролю; 6.2. Оформити проїзні документи	6.1. Надрукувати списки груп двома мовами (укр. та англ.) + підготувати комплект документів для проходження митного та прикордонного контролю; 6.2. Виписати талони на посадку (якщо квитки на транспорт групові)
7	Оформлення паспортно-візових формальностей: 7.1. Оформлення паспортів в УПР та МР ГУВС України на виїзд (при необхідності); 7.2. Оформлення віз країн відвідування в посольстві (консульстві)	7.1. Оформлення необхідних документів за вимогами УПР та МР ГУВС України; 7.2. Оформлення необхідних документів за вимогами посольства країни відвідування та контроль за своєчасністю отримання віз
8	Проведення туру	Обслуговування туристів на маршруті
9	Контроль за якістю обслуговування 9.1. Контроль за дотриманням умов та якості обслуговування; 9.2. Збір відгуків туристів про умови та якість обслуговування	Звіт керівника групи по проведенню маршруту; відгуки туристів

Після опрацьованої технології туру, потрібно опрацювати програму обслуговування. Програма обслуговування – це набір послуг, що надаються туристам відповідно до їх потреб і тематики туру, заздалегідь оплачена і розподілена за часом проведення туру. Програма туру «Магія волинської казки» наведена у табл. 3.3. Дана програма розрахована на один день.

Таблиця 3.3

Програма туру «Магія волинської казки» [розроблено автором]

День туру	Програма перебування
1	Зустріч туристів на вокзалі м. Луцьк. 7.30 Трансфер з Луцька до села Переспа. 8.30 Пізнавальна екскурсія у садибі різьбяр 10.00 Сніданок в колибі «Шинок» 10.30 Вільний час. 11.30 Трансфер в Любче на конях 12.30 Екскурсія по селу.. 13.30 Трансфер до Рудки. 14.30 Екскурсія по садибі квітнярки. 15.30 Вечеря в місцевого фермера 16.30 Трансфер до Козина. 17.00 Прогулянка ярмаркою. 18.30 Трансфер до Луцьку

Головною особливістю даного туру є те, що в туристів є можливість оглянути заняття на сільській місцевості та посмакувати місцевою кухнею.

Важливою складовою у процесі розробки нового туру є технологічна карта туру. Тому сіл розглянути технологічну карту туру «Магія Волинської казки» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Технологічна карта пізнавальної подорожі «Магія волинської казки»
[розроблено автором]**

Назва туристичної організації	ПП «Карнавал туп»
Назва маршруту	«Магія волинської казки»
Вид транспорту (трансфер між містами та екскурсії по містах)	Mercedes-Benz Sprinter
Основні пункти маршруту	Луцьк – Переспа – Любче – Рудки – Козин – Луцьк
Вид маршруту	Пізнавально-екскурсійний
Кілометраж: Луцьк – Переспа; Переспа – Любче; Любче – Рудки; Рудки – Козин Козин – Луцьк.	34,4 км; 5,8 км; 4,1 км 7 км 27,5 км
Тривалість маршруту в днях (календарних)	1 день
Кількість туристичних груп	група
Всього туристів по маршруту	10–15 осіб
Всього людино-днів (по ночівлям) обслуговування на маршруті	–
Затрати по екскурсійному обслуговуванню	1150 грн
Тривалість роботи керівника туристичної групи	11 годин
Вартість путівки на туристичну групу	16193,93 грн
Вартість путівки на одну особу	1079,56 грн

Отже, за результатами технологічної карти туру «Магія волинської казки» ми визначили, що загальна довжина маршруту 78,8 км. Транспортним засобом, що буде обслуговувати туристичну групу обрано Mercedes-Benz Sprinter, оскільки цей автомобіль є економним, вмістким, мобільним. При проведенні екскурсії з використанням транспорту він дає можливість наочно все споглядати через вікна салону.

Також було прораховано приблизну вартість туру на одну особу, і ця сума становить 1079,56 грн, що в сукупності із 15 чоловік складатиме 16193,92

грн.

Також потрібно оцінити можливості дано го туру, переваги та недоліки. Для цього слід скористатися матрицею SWOT–аналізу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця SWOT–аналізу для туру «Магія волинської казки»

[розроблено автором]

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
– певна політична стабільність, відсутність передумов для розвитку тероризму та інших явищ, які ускладнюють проблеми безпеки в туризмі; – за минулі часи на даній території був сформований «туристичний стиль життя» і поліпшення рівня життя населення, що позитивно впливає на зростання екскурсійної та туристичної активності населення. – наявність розроблених та затверджених програм розвитку туризму всіх рівнів; – підвищення екологічної свідомості населення; – широка та різноманітна ресурсна база;	– декларування пріоритетності розвитку туризму без належної цілеспрямованої державної підтримки; – відсутність економічних механізмів стимулювання розвитку туризму (як самодіяльного) і туристичної діяльності (індустрії туризму); – стан загальної інфраструктури, в першу чергу транспортної; – стан туристичних ресурсів (відсутність їх оцінки, кадастру земель туристсько–рекреаційного призначення).
Шанси:	Загрози:
– прийняття парадигми сталого соціально–економічного розвитку країни; – орієнтація на європейські цінності з огляду на інтеграцію в Європу – зростання вимог до суб'єктів індустрії туризму з боку міжнародних та внутрішніх споживачів; – орієнтація на європейські стандарти якості обслуговування –світові тенденції розвитку туризму.	– деградація природних ресурсів внаслідок соціально–економічних перетворень; – геотеріальність або «повсюдність» туризму, якому доступні будь–які віддалені території, в тому числі й нестійкі ландшафти та фоні загального посилення цінності «диких» територій в туризмі; – неконтрольована приватизація земель та споруд туристичного призначення та обмеження доступу до місць рекреаційного значення.

За даними табл. 3.5 було визначено сильні та слабкі сторони, шанси та загрози туристичної території, що входить в маршрут «Магія волинської казки».

Звідси виходять дві найбільш актуальні задачі:

- 1) виховання екологічної свідомості туриста;
- 2) формування системи управління діяльністю суб'єктів господарювання індустрії туризму, яка б була спрямована на дотримання

принципів сталого розвитку.

Основа сталого розвитку туризму – збереження біологічного та етнічного різноманіття території, на якій розвивається туризм, шляхом встановлення балансу інтересів (збалансований розвиток туризму).

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Поступово розвиток ринку послуг пізнавального туризму набув позитивної динаміки. За останні роки ринок послуг пізнавального туризму значно розширився завдяки збільшенню кількості об'єктів, доступних для туристів (рис. 3.3).

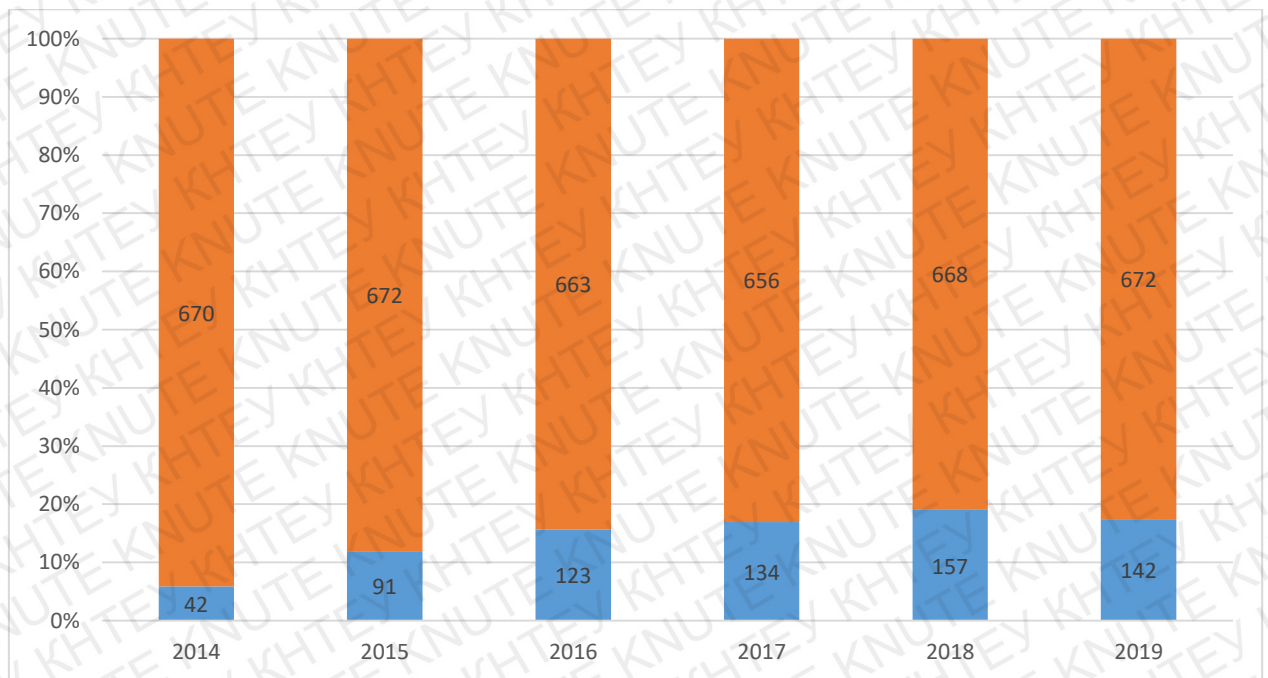


Рис. 3.2. Динаміка розвитку ринку послуг пізнавального туризму в Україні [25]

Як бачимо з рис. 3.2., оранжевим кольором позначено кількість об'єктів пізнавального туризму. Аналізуючи розвиток ринку пізнавального туризму, слід відзначити позитивні зміни протягом 2014–2019 років.

Організація внутрішнього ринку освітнього туризму та диверсифікація

послуг на цьому ринку гальмуються відсутністю значних інвестицій у розвиток інфраструктури, необхідної для задоволення потреб та забезпечення безпеки туристів, які планують відвідувати об'єкти освітнього туризму; логістичні транспортні та інфраструктурні мережі, орієнтовані на перевезення туристів; розвинена мережа закладів громадського харчування; політика підтримки розвитку внутрішнього туризму та просування туроператорами нових екскурсійних напрямків (маршрутів) у цій галузі).

Найважливішим статистичним показником, який характеризує туристичний потік пізнавального туризму, є кількість туристів, що відвідали об'єкти пізнавального туризму та скористались послугами туристичних підприємств з організації дозвілля.

Динаміку туристичних потоків за об'єктами пізнавального туризму України представлено на рис. 3.3.

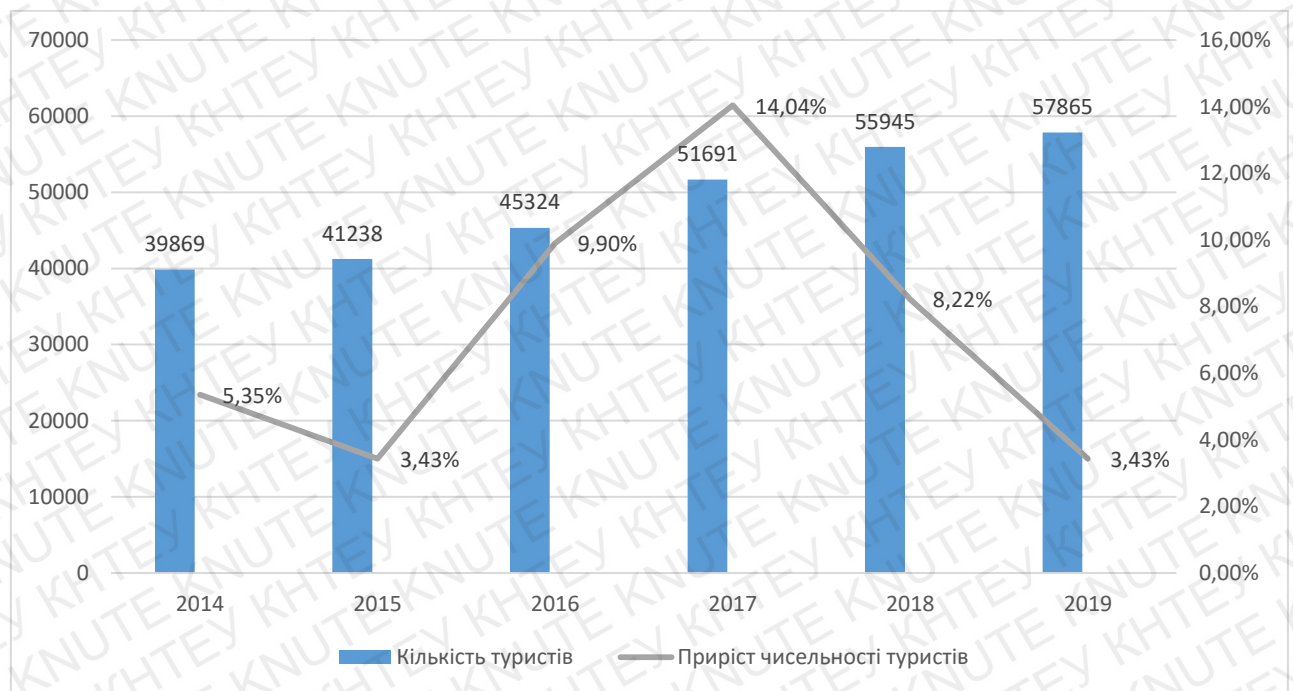


Рис. 3.3. Динаміка туристичних потоків пізнавального туризму в Україні [25]

Аналізуючи туристичні потоки пізнавального туризму в Україні за період 2014–2019 рр., Необхідно визначити, що в порівнянні з 2014 роком кількість туристів, що відвідали об'єкти промислового туризму в Україні,

збільшилася майже на 18 тисяч осіб.

Протягом 2017–2018 рр. спостерігаються високі темпи зростання кількості туристів на об'єктах промислового туризму, що було пов'язано зі стабільною макроекономічною ситуацією, проведенням рекламних кампаній деякими туристичними агентствами, які в рамках стратегічних планів розвитку почали розвивати цей напрямок, збільшуючи кількість активних туристів в Україні та ін.

Кількість туристів, які відвідують об'єкти пізнавального туризму в Україні, збільшується з кожним роком. Протягом 2019 року, за прогнозами туристичних підприємств, кількість відвідувань об'єктів пізнавального туризму продовжить рости, зростання кількості туристів в цьому році прогнозується на рівні 4,7% в порівнянні з попереднім роком.

Нижче наведені дані щодо попиту на послуги пізнавального туризму, реалізовані лідируючими туристичними підприємствами, в залежності від вартості послуги (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Лідери з продажу турів та екскурсій на ринку пізнавального туризму [34]

Назва туристичного підприємства	Вартість туру, грн	Кількість туристів, які звернулись до агенції
Країна ЮА	220	1562
Аккорд–Тур	280	983
ToursDeKiev	175	1974
Україні тур	190	1668
Діскавері–Тур	230	1538

Дані щодо попиту на послуги пізнавального туризму в Україні можуть бути представлені у вигляді кривої попиту (рис. 3.4), де по осі ординат відкладається вартість послуги пізнавального туризму, а по осі абсцис – кількість туристів, що відвідували об'єкти пізнавального туризму, звернувшись до туристичних підприємств.

На рис.3.4 по осі Х відкладаються дані, що означають кількість туристів, що скористалися послугами, по осі У – вартість туру, грн.

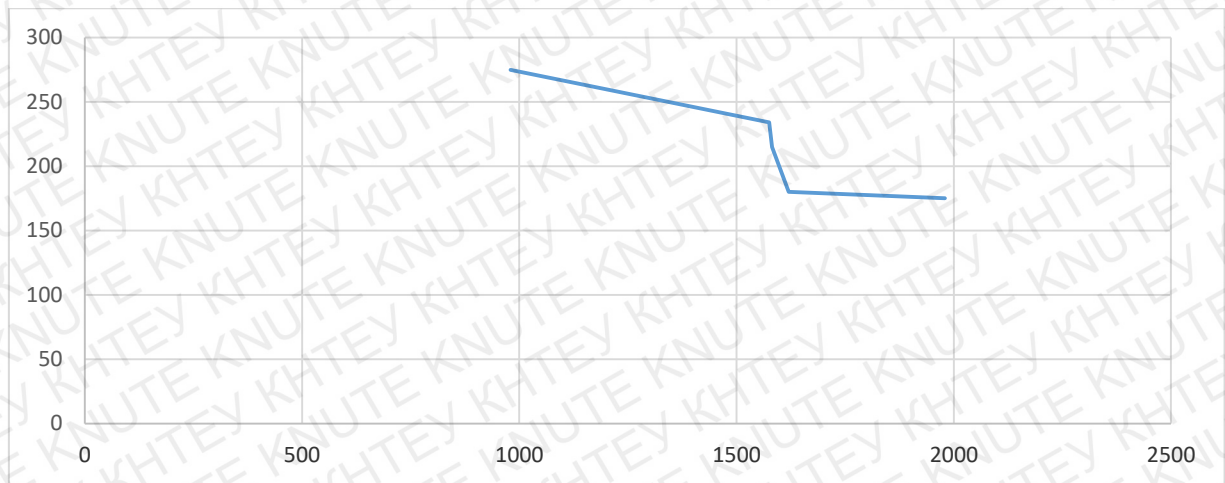


Рис. 3.4. Лінійний графік попиту на послуги пізнавального туризму в Україні [розроблено автором]

Оцінка такого попиту показала, що на вибір туристів сильно впливає ціна послуг пізнавального туризму.

Цінова еластичність і загальний дохід від продажу послуг пізнавального туризму знаходяться в прямій залежності, оскільки еластичність попиту на послуги пізнавального туризму за ціною характеризує ступінь залежності обсягу послуг від коливань цін.

Таким чином, зниження ціни на 10% одночасно збільшить попит на послуги пізнавального туризму на 20,14% і збільшить продажі, і, отже, буде результатом збільшення загальної виручки.

В результаті оцінки встановлено, що для туристів максимальна ціна послуг пізнавального туризму становить 280 грн. Розрахунки підтвердили, що чим вище вартість послуг пізнавального туризму, тим менше на них попиту, і навпаки [26].

Таким чином, розвиток пізнавального туризму – може стати важливим етапом у процесі розвитку туристичної галузі в Україні. Україна має достатній потенціал для розробки пізнавальних турів Україною.

З огляду на це, варто проаналізувати ефективність запропонованого пізнавального туру «Магія волинської казки» для ТОВ «Coral Travel».

Тому спершу слід розрахувати загальну вартість туру (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок вартості туру «Магія волинської казки»
[розроблено автором]

№ з/п	Назва статті	Вартість за одиницю (у.о./грн.)		Кількість (од/діб)		Загальна вартість (грн.)
1	Вартість харчування:					
	– сніданок:	6,4	180	1	1	410
	– вечеря:	8,2	230	1	1	
2	Вартість проїзду:	2,2	63,1	1	1	63,1
3	Екскурсійна програма	41,1	1150	1	1	76,6
4	Страховання	1,1	30	1	1	30
5	Послуги керівника групи	7,8	220	1	1	220
Загальна собівартість туру: за умов різних варіантів розміщення						799,7
Прибуток						4197,9
Загальна вартість туру (на групу)						16193,92
Загальна вартість туру (на особу)						1079,56

Отже, на основі проведеного дослідження та враховуючи результати проведеного аналізу, оцінку та розрахунки, було визначено і встановлено, що вартість туру на одну особу складає 1079,56 грн. Така сума порівняно велика, але даний туристичний продукт забезпечує неперевершені враження.

Після визначення вартості туру слід визначити рівень дохідності. Для оцінки ефективності пізнавального зеленого туру «Магія волинської казки» у кількості 15 осіб слід провести розрахунки (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Економічна ефективність проектного туру «Магія волинської казки»
[розроблено автором]

Показник	Значення
	абсолютне (тис. грн.)
Дохід від реалізації послуг	16193,92
Собівартість послуг	11995,5
Оплата відсотків (при умові кредиту)	–
ПДВ	699,7
Валовий прибуток	4198,42
Податок на прибуток	629,76
Чистий прибуток	2868,96

Тобто на основі проведених розрахунків було визначено, що впровадження туру «Магія волинської казки» є доцільним, адже туристичне

підприємство за 1 день туру отримає 2868,96 грн чистого прибутку.

Оскільки загальна вартість туру на одну особу є доступною, то в процесі реалізації буде формуватися попит на нього. Також відмітимо, що бути учасником туру зможуть як українці, так і іноземці. Вартість для українців буде ще меншою, адже керівник групи та екскурсовод будуть підбиратися без знання іноземної мови, а значить і дешевше.

Висновки до розділу 3

У третьому розлі випускної кваліфікаційної роботи було сформовано стратегію розвитку туристичного оператора. Стратегія розвитку базувалася на розробці нового туристичного напрямку – пізнавального зеленого туризму.

1. Новим туристичним продуктом ТОВ «Coral Travel» може стати туристичний маршрут «Магія Волинської казки». Він пролягає селами Переспа, Любче, Рудка Козинська та Козин Рожищенського району.

2. За результатами технологічної карти туру «Магія волинської казки» ми визначили, що загальна довжина маршруту 78,8 км. Транспортним засобом, що буде обслуговувати туристичну групу обрано Mercedes-Benz Sprinter, оскільки цей автомобіль є економним, вмістким, мобільним.

3. На основі проведеного дослідження та, враховуючи вищепроведений аналіз, оцінку тарозрахунки, було визначено і встановлено, що вартість туру на одну особу складає 1079,56 грн.

4. Впровадження туру «Магія волинської казки» є доцільним, адже туристичне підприємство за 1 день туру отримає 2868,96 грн чистого прибутку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі написання випускної кваліфікаційної роботи було досягнуто поставленої мети – досліджено теоретичні основи поняття «стратегія розвитку туристичного підприємства» та проведено оцінку рівня ефективності діючої стратегії розвитку реального туристичного підприємства.

1. У процесі дослідження було визначено, що стратегія розвитку підприємства є сукупністю взаємопов'язаних та взаємообумовлених складових елементів мета яких – створення і підтримання високого рівня конкурентної переваги підприємства. Тобто стратегія розвитку є системою забезпечення конкурентної переваги підприємства. Стратегія розвитку підприємства повинна передбачати можливість цілеспрямованого удосконалення окремих елементів та їхньої сукупності в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

2. Отже, стратегія розвитку туристичного підприємства складається з дій і підходів управлінського характеру для досягнення певної мети діяльності. Формування стратегії розвитку туристичного підприємства вимагає орієнтації на зміни зовнішнього середовища і дослідження внутрішніх проблем підприємства. Він динамічний і пов'язаний з процесами розвитку всього підприємства.

3. Об'єктом дослідження було обрано відомого туристичного оператора «Coral Travel». Туристичний оператор «Coral Travel» є складовою великого туристичного холдингу OTI Holding, що почав свою діяльність на ринку із 1992 року. Обслуговуючим сегментом ТОВ «Coral Travel» є туристи із середнім та вище середнього доходом. Такого високого рівня компанія досягла за рахунок активної співпраці з компанією Odeon Tours.

4. Досліджуване підприємство націлене на безперервний розвиток. Туристичний оператор «Coral Travel» пропонує широкий вибір програм на різні смаки та вподобання. Оскільки компанія діє на ринку досить давно, то є пропозиція відпочинків у будь-якому куточку планети. Подальшими планами

Coral Travel передбачено постійне збільшення частки ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості пропонованих товарів, розвиток нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються.

5. Було проведено оцінку фінансової, цінової та маркетингової складової розвитку підприємства. Аналіз цінової складової показала, що найдорожчим туристами є гірськолижні напрямки, оскільки країнами для таких подорожей зазвичай є Австрія, Швейцарія та Румунія. Ці країни є досить дорогими. Але цінова політика підприємства розрахована на клієнтів із різним достатком. Оцінка фінансової складової показує, що загальний фінансовий стан ТОВ «Coral Travel» знаходиться на прийнятному та достатньо стабільному рівні, але показники також свідчать і про те, що підприємство активним чином вкладається у свій розвиток.

6. Враховуючи отримані результати, було також визначено, що маркетингова політика підприємства потребує покращення. Тому з урахуванням отриманих результатів, доцільним є пошук шляхів підвищення рівня якості формування маркетингової політики підприємства. Факторна оцінка системи розвитку підприємства показала, що основними факторами є інновації, персонал, нематеріальні активи тощо. Проте загальний рівень ефективності системи розвитку підприємства має негативну динаміку.

7. У роботі було сформовано стратегію розвитку туристичного оператора. Стратегія розвитку базувалася на розробці нового туристичного напрямку – пізнавального зеленого туризму. Новим туристичним продуктом ТОВ «Coral Travel» може стати туристичний маршрут «Магія Волинської казки». Він пролягає селами Переспа, Любче, Рудка Козинська та Козин Рожищенського району.

8. За результатами технологічної карти туру «Магія волинської казки» ми визначили, що загальна довжина маршруту 78,8 км. Транспортним засобом, що буде обслуговувати туристичну групу обрано Mercedes-Benz Sprinter, оскільки цей автомобіль є економним, вмістким, мобільним.

9. На основі проведеного дослідження та, враховуючи вищепроведений

аналіз, оцінку тарозрахунки, було визначено і встановлено, що вартість туру на одну особу складає 1079,56 грн. Впровадження туру «Магія волинської казки» є доцільним, адже туристичне підприємство за 1 день туру отримає 2868,96 грн чистого прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Формування економічної стратегії підприємства в сучасних умовах / І. І. Смачило // Молодий вчений. – 2018. – № 12. – С. 758–762. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_12_175/
2. Петренко В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. – Київ : КНЕУ, 2012. – 301 с.
3. Минцберг Г., Куинн Дж. Стратегический процесс / пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского. – Минск : Филин, 2001. – 688 с.
4. Горемикін В.А. Економічна стратегія підприємства / В.А. Горемикін, О.А. Богомолів. – Київ : Рілант, 2001. – 245 с.
5. Гродовський О.В. Механізм оцінювання економічної стратегії промислових підприємств у ринковому середовищі (на прикладі підприємств машинобудування): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.В. Гродовський. – Хмельницький, 2010. – 22 с.
6. Талавиця О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств / О.М. Талавиця // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2017. – Вип. 1(47). Т. 2. – С. 335–339.
7. Градова А.П. Экономическая стратегия фирмы / А.П. Градова. – Минск, 2005. – 312 с.
8. Скобкин С.С. Экономическая стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма: учеб. пособ. / С.С. Скобкин. – Минск : Магистр, 2009. – 347 с.
9. Неделько І.Г. Економічна стратегія переробних підприємств АПК на ринку сокової продукції: Дис. кандидата економ наук. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Миколаївський державний гуманітарний університет ім. Петра Могили навчально-наукового комплексу «Києво-Могилянська Академія». – Миколаїв, 2002. – 180 с.

10. Радова Л. Д. Фінансова стратегія в системі управління підприємством / Л. Д. Радова, А. В. Череп // Держава та регіони. – 2005. – № 2. – С. 130–135.
11. Петруха С.В. Економічна стратегія промислових підприємств: методологія, теорія та практика (частина 1) / С.В. Петруха, Н.М. Петруха // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_18.
12. Селезньова Г.О. Стратегія підприємства : навчальний посібник. – Харків : ХНЕУ, 2007. – 240 с.
13. Талавиця О.М. Аспекти розробки економічної стратегії розвитку підприємств / О.М. Талавиця // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2017. – Вип. 1(47). Т. 2. – С. 335–339.
14. Ковальчук І.В. Економіка підприємства : навч. посіб. / І.В. Ковальчук. – К.: Знання, 2008. – 679 с. – Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/1584072047478>
15. Біль М. М. Механізм державного управління туристичною галуззю (регіональний аспект) : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. / М. М. Біль. – Л. : Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України, 2010. – 19 с.
16. Килин О. В. Державне регулювання туристичної політики / О. В. Килин // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. – 2016. – Вип. 21.15. – С. 199–203.
17. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник / За ред. проф. Г.Г. Кірейцева. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 531 с.
18. Герасимчук К.Ю. До вивчення нових аспектів проблематики ціноутворення вітчизняних підприємств в умовах ринку. – Режим доступу: http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2010/Vest_Ek7-3-2010-PDF/020-24.pdf.
19. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підруч. / З.Є. Шершньова. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2017. – 699 с.

- 20.Денисенко М. П. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств / М.П. Денисенко, Т. Є. Воронкова // Проблеми науки. – 2011. – №2. – С. 15–21.
- 21.Марченко О.В. Визначення необхідних і достатніх умов для інноваційного розвитку підприємства / О.В. Марченко // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №6. – С 158–164.
- 22.Яковлєва Н. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств та ефективності його використання / Н. Яковлєва // Вісник Київського національного торговельно–економічного університету. – 2005. – № 1. – С.45–52.
- 23.Прокопенко Н.С. Аспекти управління інноваційною діяльністю підприємства / Н.С. Прокопенко, О. І. Попрозман // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 12. – С. 98–101.
- 24.Горіна Г.О. Аналіз географічної структури туристичних потоків України // Економіка і управління в умовах глобалізації: Матеріали IV міжнар. наук.–практ інтернет–конф. (21 трав. 2019 р.) / М–во освіти і науки України, Донец. нац. ун–т економіки і торгівлі імені Михайла Туган–Барановського. – Кривий Ріг, 2019. – С. 122–124.
- 25.Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. – К. : Київ. нац. ек. ун–т, 2018. – 394 с.
- 26.Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації : монографія / Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. – К. : Київ. нац. ек. ун–т, 2018. – 394 с.
- 27.Кулеш В.Г. Дослідження попиту та виявлення перспектив розвитку пізнавального туризму в Донецькій області // Вісник ДІТБ.– 2011.– №15. – С. 189–196.
- 28.Федорович А.П. Основи туристичного маркетингу // Матеріали студент. наук. конф. Чернівець. держуніверситету, 14–15 трав. 2015 р. – Ч.: Олді, 2015. – Кн. 2.

- 29.Стріха М. Туризм як явище української популярної культури // Березіль. – 2017, № 1–2.
- 30.Дурович А.П., Копанёв А.С. Маркетинг в туризме : учебное пособие / под общей ред. З.М. Горбылёвой. – Минск : Экономпресс, 2005.
- 31.Виноградська А. Розвиток туристичного бізнесу // Економіка. Фінанси. Право. – 2017. – № 5. – С. 56-62.
- 32.Гайдук А. Формування туристичної ринкової інфраструктури як фактор підвищення ефективності функціонування ринку туристичних послуг // Регіональна економіка. – 2018. – № 2. – С. 47-55.
- 33.Ільїна Е.Н. Туроперейтинг: організація діяльності : підручник. – Київ : ЦУЛ, 2018. – 541 с.
- 34.Офіційний сайт туристичного оператора ТОВ «Coral Travel». URL: <https://www.coraltravel.ua/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК Б

Аналіз задоволеності клієнтів рівнем обслуговування в ТОВ «Coral Travel»

Показники якості обслуговування	Вага показника		Оцінка якості					Загальна сума	Оцінка середнього значення задоволеності	Оцінка індексу задоволеності клієнтів
	бали	%	5	4	3	2	1			
1.Зовнішній вигляд (екстер'єр) фірми	2,5	10	40	31	25	4	0	100	4,1	76,7
2.Оформлення (інтер'єр) і оснащення підприємства	2,7	12	38	32	23	7	0	100	4,0	75,2
3.Якість зустрічі клієнтів	3,5	14	30	42	21	7	0	100	3,9	73,7
4.Уміння персоналу надавати кваліфіковану інформацію про туристичний продукт	4,8	20	24	40	29	7	0	100	3,8	70,2
5.Середній час надавання послуг (резервування, оформлення договору)	4,6	19	52	37	10	1	0	100	4,4	85,0
6. Якість документації, що надається клієнту після купівлі туру	4,3	17	26	47	27	0	0	100	3,9	74,7
7.Уміння працівників фірми завершати бесіду і спонукати до повторного звернення	1,8	8	53	27	20	0	0	100	4,3	83,2
8. Пропонування різних видів страхування, задля безпеки клієнта	3,5	14	30	42	21	7	0	100	3,9	73,7
9. Попередження про політичну ситуацію в країні в яку збирається відправитись клієнт	2,5	10	40	31	25	4	0	100	4,1	76,7
Сума (абсолютне значення суми чисел, які знаходяться в графі)	30,2	124	333	329	201	37	0	900	36,4	689,1

Складові стратегії розвитку туристичного підприємства [13]

Змістовні складові	
У зовнішньому середовищі	У внутрішньому середовищі
Товарна стратегія підприємства – розробляє правила та прийоми дослідження і формування потенційних ринків товарів та послуг, що відповідають місії підприємства.	Стратегія зниження виробничих витрат – розробка основних правил та прийомів регулювання процесу формування витрат як за рахунок факторів виробництва, так і за рахунок стратегічного аналізу витрат за всіма етапами наростання витрат від початку виробництва до просування товарів на ринок.
Стратегія ціноутворення – розробка правил вибору цінової політики; прийомів цінової конкуренції; прийомів моніторингу ситуацій, що складаються на ринках факторів виробництва, ринках цінних паперів і валютних ринках та зміна в залежності від цих ситуацій принципів ціноутворення; моніторингу процесів зміни попиту і пропозиції; методів оцінки цінової еластичності попиту.	Стратегія інвестиційної діяльності – розробка правил та прийомів, що сприяють відновленню основних засобів, їхній модернізації, технічному переозброєнню, реконструкції.
Стратегія взаємодії з ринками виробничих ресурсів – розробка принципових положень, які дозволяють ефективно розподіляти ресурси і на цій основі обирати найбільш привабливих постачальників виробничих ресурсів.	Стратегія інноваційної діяльності – реінжиніринг бізнес-процесів.
Стратегія зниження трансакційних витрат – розробка правил та прийомів вибору найбільш привабливих замовників, прийомів вивчення потенційних конкурентів, прийомів формування у партнерів стійкого бажання співпраці з підприємством; формування баз даних про потенційних партнерів за трансакціями.	Стратегія запобігання неспроможності (банкрутства) підприємства – вчасне визначення так званих «слабких сигналів», що сповіщають про можливість насування кризових тенденцій, і розробка правил та прийомів запобігання цим кризовим тенденціям
Стратегія зовнішньоекономічної діяльності – опрацьовує правила поведінки на зовнішньому ринку (здійснюється вибір ринків, визначаються стратегічні цілі експорту, розподіляються ресурси за видами експортної діяльності).	