

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Стратегія розвитку іноземного туризму міжнародного
туроператора «TRG», м. Київ»**

Студентки 2 курсу, 9 групи,
освітнього ступеня «магістр»,
спеціальності 242 «Туризм»
спеціалізації «Міжнародний
туристичний бізнес»

Крикливої
Анастасії
Миколаївни

підпис

Науковий керівник
доктор економічних наук, доцент

Роскладка Наталія
Олександрівна

підпис

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук, професор

Ткаченко Тетяна
Іванівна

підпис

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНОЗЕМНОГО ТУРИЗМУ МІЖНАРОДНОГО ТУРОПЕРАТОРА	10
1.1. Сутність і роль стратегії розвитку іноземного туризму	10
1.2. Види стратегій розвитку іноземного туризму	22
1.3. Механізм формування та реалізації стратегії розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора	31
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНОЗЕМНОГО ТУРИЗМУ МІЖНАРОДНОГО ТУРОПЕРАТОРА «TRG», М. КИЇВ	43
2.1. Загальна характеристика діяльності міжнародного туроператора «TRG».....	43
2.2. Оцінка рівня розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора «TRG».....	51
2.3. Аналіз конкурентного статусу міжнародного туроператора «TRG».....	64
Висновки до розділу 2	70
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНОЗЕМНОГО ТУРИЗМУ МІЖНАРОДНОГО ТУРОПЕРАТОРА «TRG», М. КИЇВ.....	72
3.1. Стратегічні напрями розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора «TRG»	72
3.2. Обґрунтування ефективності заходів з розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора «TRG».....	79
Висновки до розділу 3	97
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ	108

ВСТУП

Актуальність теми. Туризм в Україні – це ключова галузь економіки, розвиток якої повинен забезпечити відкритість національної економіки, посилити демократичність та євроінтеграційний курс держави. Проведення Україною чемпіонату Європи з футболу у 2012 р. стало своєрідною «візиткою» у глобальний туристичний бізнес, однак загальнонаціональні проблеми, притаманні фактично усім сегментам туристичного ринку нашої держави, істотно стримують подальший його розвиток, тому першочерговим завданням у сфері побудови потужної туристичної сфери в Україні є розроблення стратегії адаптації національного туристичного бізнесу до сформованих лідерських стандартів країн ЄС і світу загалом.

Стратегічною метою розвитку туризму в Україні є створення конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках національного туристичного продукту, розширення внутрішнього та збільшення обсягів в'їзного туризму, забезпечення на цій основі комплексного розвитку курортних територій та туристичних центрів з урахуванням соціально-економічних інтересів населення, збереження та відновлення природних територій та історико-культурної спадщини.

У багатьох європейських країнах вплив туризму на суспільно-економічний розвиток території розглядається через поняття збалансованого розвитку, який в результаті формування і впровадження відповідної туристичної політики враховує диверсифікацію працевлаштування, збереження довкілля, охорону природних і культурних засобів. Історико-культурна спадщина, наявність краєвидів, якість послуг, що надаються, становлять критерії оцінки збалансованого туризму. Це першорядні та основні показники, які стосуються будь-якої території. Важливим чинником, який сприяє туризму, є формування та реалізація туроператорами у своїй діяльності стратегій розвитку іноземного туризму, враховуючи наявні існуючі засоби, трудові та матеріальні ресурси.

Огляд останніх джерел, досліджень і публікацій. Останніми роками у

вітчизняних та зарубіжних джерелах зростає кількість публікацій стосовно туристичної діяльності. Дослідження різних аспектів розвитку туризму та туристичного бізнесу містяться у працях Н. В. Антонюк, М. Г. Бойко, М. В. Босовської, І. О. Бочана, Н. І. Ведмідь, Г. О. Ворошилової, Л. П. Дядечко, Н. М. Ганич, Ю. Б. Забалдіної, О. М. Кальченко, О. О. Любіцевої, А. А. Мазаракі, Г. І. Михайліченко, С. В. Мельниченко, Н. О. Роскладки, Т. І. Ткаченко та ін.

Проблеми розвитку туристичних підприємств розглядаються у працях В. К. Євдокименка, О. О. Бейдика, М. М. Блага, В. С. Грицевич, О. П. Дудкіна, М. П. Мальської, О. А. Марченка, С. П. Кузика, М. М. Поколодної та ін.

Проте проблеми формування стратегії розвитку іноземного туризму туристичних операторів в Україні розкриті недостатньо і потребують подальшого опрацювання, що і обумовило актуальність роботи і вибір теми дослідження.

Метою роботи є розроблення теоретико-методичних та прикладних засад формування стратегії розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора.

Для досягнення мети поставлено й вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність і роль стратегії розвитку іноземного туризму;
- розглянути види стратегій розвитку іноземного туризму;
- дослідити механізм формування та реалізації стратегії розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора;
- навести загальну характеристику діяльності міжнародного туроператора «TPG»;
- здійснити аналіз конкурентного статусу міжнародного туроператора «TPG»;
- оцінити рівень розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора «TPG»;
- запропонувати стратегічні напрями розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора «TPG»;
- обґрунтувати ефективності заходів з розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора «TPG».

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії розвитку іноземного

туризму міжнародного туроператора.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора «TPG», м. Київ.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано: економічні, статистичні, історичні методи, методи моделювання, теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння та інші.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові положення сучасної туризмології, праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань економіки та організації туристичної діяльності, маркетингу та туроперейтингу, законодавчі та нормативні акти, якими врегульовані правовідносини в цій сфері, а також матеріали статистичної звітності туроператора «TPG».

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних і практичних аспектів формування стратегії розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора.

У роботі удосконалено розуміння сутності та змісту стратегії розвитку іноземного туризму, набули подальшого розвитку особливості застосування механізму формування та реалізації стратегії розвитку міжнародним туроператором.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані в діяльності туристичного оператора «TPG», а також в діяльності аналогічних туристичних підприємств з метою підвищення ефективності їх діяльності.

Публікації. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Формування стратегії розвитку туристичного підприємства» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

Обсяг і структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 95 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНОЗЕМНОГО ТУРИЗМУ МІЖНАРОДНОГО ТУРОПЕРАТОРА

1.1. Сутність і роль стратегії розвитку іноземного туризму

Сучасне ринкове середовище характеризується змінюваністю економічних параметрів, нестабільністю, тому в таких умовах головною проблемою стає здатність підприємства пристосовуватись до змін у середовищі, тобто розвиватись у відповідності з цими змінами. Тільки розвиваючись підприємство може досягати основної мети своєї діяльності – отримувати прибуток, зберігаючи конкурентоспроможність.

Перспективні конкурентні можливості відкриваються для будь-якого підприємства в будь-якій ситуації, але для того щоб ними скористатися підприємство має мати стратегію розвитку. У процесі розвитку кожне підприємство (у тому числі туристичний оператор) стикається з певними проблемами і завданнями, подолання і вирішення яких здійснюються за допомогою використання різних управлінських методик і технологій.

У межах цієї проблематики доцільно провести критичний аналіз гносеологічного інструментарію понять «стратегія» та «стратегія розвитку» та сформулювати власне розуміння поняття «стратегія розвитку іноземного туризму».

Стратегія є сполучною ланкою між цілями підприємства і існуючими проблемами, а стратегічне планування покликане формалізувати процедуру досягнення цілей, залучити всі необхідні ресурси з урахуванням вимог зовнішнього середовища.

Термін «стратегія» (від грецьк. «stratis» – військо та «ago» – веду) або (strategos – мистецтво генерала) походить з військового лексикону, де він означає планування та впровадження в життя політики держави з використанням усіх можливих засобів [54].

Поняття «стратегія» увійшло до управлінських термінів в 60-і рр., коли

стало зрозумілим, що необхідно швидко реагувати на несподівані зміни в зовнішньому середовищі. Найчастіше стратегією називають політику підприємства, що реалізується, і являє собою набір можливих рішень. Першим науковим доробком у цій сфері стала праця А. Чендлера «Стратегія та структура» [68]. Згідно з поглядами класика стратегічного управління, стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей та задач підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей» [68]. Дане визначення, яке зроблене ще у 1962 році, як показує практика, представляє собою класичний погляд на саму сутність стратегії підприємства. Зокрема, тут слід наголосити на трьох важливих аспектах діяльності підприємства, які і сьогодні є ключовими параметрами будь-якої корпоративної стратегії.

По-перше, будь-яке підприємство, яке націлене на тривалий розвиток, повинно визначати довгострокові цілі розвитку, які мають бути більш-менш структурованими та стабільними. Зміни в довгострокових орієнтирах мають відбуватись лише під дією зовнішніх обставин або в результаті якісних змін внутрішнього потенціалу підприємства.

По-друге, намічений довгостроковий курс розвитку має конкретизуватись у вигляді деяких програм, тактичних ходів, які частіше за все орієнтуються на короткострокову перспективу, а тому і підлягають коригуванню, що дозволяє забезпечувати більшу ефективність реалізації стратегічних цілей розвитку підприємства.

Третій елемент понятійної тріади А. Чендлера – ресурсне забезпечення стратегічних рішень, на наш погляд, виступає в якості обмежуючого фактору реалізації стратегії підприємства. Дійсно, знаходження деякого балансу між цілями і програмами, які забезпечуватимуть стратегічний розвиток з одного боку, і розподілом обмежених корпоративних ресурсів, з іншого боку, призване реалізувати один з найголовніших принципів стратегічного управління – його оптимальність [68].

Інше ключове визначення було зроблене у 1971 році К. Ендрюсом [67], який

до класичної дефініції А. Чендлера додав поняття «відмітної компетенції» і розумів стратегію, як встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами [67, с. 18]. Таким чином, стратегія за К. Ендрюсом розглядається в традиційному розумінні представників наукової школи дизайну, як засіб забезпечення відповідності внутрішніх сил і можливостей підприємства зовнішнім потребам.

Значний вплив на поглиблення і розширення меж розуміння стратегії зробив І. Ансофф і, в першу чергу, у напряму розвитку концепції приведення внутрішнього потенціалу підприємства у відповідність з мінливістю його зовнішнього середовища на основі синергетичного підходу.

За визначенням І. Ансоффа стратегія – це «системний підхід, який забезпечує складній організації збалансованість і загальний напрямок росту» [8, с. 47], це «складна і потенційно потужна зброя, за допомогою якої сучасна фірма може протистояти мінливим умовам» [8, с. 49]. Як бачимо, І. Ансофф не намагається представити занадто широке визначення стратегії, і водночас апелює до таких невід'ємних характеристик цього поняття, як системність, складність, довготерміновість, збалансованість, загальна спрямованість росту, адаптивність до зовнішніх умов тощо.

Визначаючи стратегію, передусім, як «певний набір правил для прийняття довгострокових рішень» [8, с. 47], він дає їх розшифровку, відзначаючи наявність чотирьох різних груп правил стратегічного розвитку підприємства:

1. Правила, використовувані при оцінці результатів діяльності підприємства в сучасному і в перспективі. Якісний бік критеріїв оцінки зазвичай називають орієнтиром, а кількісний зміст – завданням.
2. Правила, по яким складаються відносини підприємства з його зовнішнім середовищем, що визначають, які види продукції і технології воно буде розробляти, куди і кому продавати свою продукцію, яким чином досягати переваги над конкурентами. Цей набір правил називається продуктово-ринковою

стратегією чи стратегією бізнесу.

3. Правила, по яким встановлюються відносини і процедури всередині організації. Їх нерідко називають організаційною концепцією.

4. Правила, по яким підприємство веде свою повсякденну діяльність, які називаються основними оперативними прийомами [8, с. 46].

Виходячи з вищезначеного можна стверджувати, що І. Ансофф вперше вибудував ієрархічну основу побудови стратегії від загальнокорпоративного (визначення стратегічних орієнтирів і завдань) і конкурентного (розробка бізнес-стратегії) рівнів до ланки оперативних стратегій і тактик.

У даному напрямі слід навести цікавий науковий підхід, який було викладено Р. Уїткінгтоном у статті «Що таке стратегія і що вона означає». Він запропонував чотирьохвимірну змістовну класифікацію стратегій [73]:

1. Класична стратегія формулюється як раціональний процес на основі попередньо проведених розрахунків. В цьому випадку формування стратегії відокремлене від її реалізації.

2. Еволюційна стратегія формулюється як еволюційний процес, тобто являється продуктом взаємодії ринкових сил, при якій виграє найбільш ефективний і економічний господарюючий суб'єкт.

3. Процесуальна стратегія формулюється як поступальний процес, тобто формування стратегії народжується в ході суперечок і обговорень, а іноді лише після них, оскільки часто людям трудно домовитись.

4. Системна стратегія формулюється під дією соціальної системи, частиною якої вона повинна являтися. Можливості вибору виходять за рамки вузького кола корпоративних стратегів і обмежуються культурними і інституціональними особливостями більш широких верств суспільства.

Згідно з науковими поглядами М. Портера основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над суперниками в кожній сфері бізнесу, а стратегія є «способом реакції на зовнішні можливості і загрози та внутрішні сильні і слабкі сторони» [43]. Тракткування стратегії як «способу реакції» не повністю відображає сутність поняття, оскільки

реакція на можливості та загрози зовнішнього середовища та внутрішні сильні і слабкі сторони є критерієм вибору стратегічної альтернативи розвитку.

М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі розглядають стратегію як «детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей» [35]. Послідовне і паралельне виконання комплексу стратегічних заходів дозволяє досягти цілей при відсутності змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

М. Мінцберг визначає стратегію як «план, керівництво, орієнтир чи напрямок розвитку, шлях із сьогодення в майбутнє» [36]. При розробці стратегії основну увагу слід приділяти формуванню планів з метою контролю ефективності досягнення стратегічних орієнтирів.

Американські дослідники Г. Стейнер та Дж. Майер [71] визначили стратегію, як формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення. На нашу думку, таке визначення «стратегії» не є коректним, оскільки процес формулювання місії, цілей політики, програми та методів їхнього досягнення – є елементами стратегічного управління.

Відповідно до визначення В. Соловйова: «Стратегія – це генеральний напрямок досягнення цілі, тобто основний, ведучий напрямок руху для поетапного досягнення будь-яких цілей» [47].

П. Дойль визначає стратегію як «...комплекс рішень, що приймаються менеджментом, по розміщенню ресурсів підприємства та досягненню довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках. Стратегія визначає поставленні задачі» [19]. «Стратегію краще за все розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень по адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби», вважають А. Томпсон та А. Стрікланд [72].

Відповідно до концепції планування Р. Акоффа стратегічне планування є довгостроковим, характеризується широтою розмаху та займається і визначенням цілей, і вибором засобів для їх досягнення, чим і відрізняється від тактичного планування, яке пов'язано із невеликими проміжками часу та певним рівнем

вужькості. Р. Акофф визначає стратегічне планування як «довгострокове комплексне планування, орієнтоване на кінцеві результати (але не тільки на них) [7].

Поняття «стратегія» В. Глюк [69] визначив як уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства.

Науковці Т. Азарова та Л. Абрамов вказують на те, що поняття «стратегія» і «стратегічне планування» часто розглядаються в економічній літературі як синонімічні. На нашу думку, термін «стратегічне планування» підкреслює процесуальний бік діяльності, а «стратегія» відображає її кінцевий результат, стратегічне планування – це шлях, у процесі якого виробляється стратегія організації, у стратегічному плані визначається місія організації, розкривається бачення її розвитку на перспективу, визначаються стратегічні цілі, а також методи їх досягнення» [6].

У своїй науковій роботі вчені Ю. Морозов та І. Тараненко розглядають роль стратегії у забезпеченні стійкого розвитку та довготривалого економічного благополуччя організації. Автори зазначають, що «стратегію можна розглядати і як економічний процес, і як ключовий елемент системи управління, а також як філософію управління, підпорядковану умовам та вимогам зовнішнього середовища (ринку), які знаходяться у постійній динаміці під впливом широкого спектру економічних, політичних, науково-технічних та соціальних факторів» [38]. Науковці виділяють такі основні аспекти стратегії: курс дій, набір правил, комплексний план, системний підхід, модель дій, програма дій, система заходів, напрямок руху. При цьому ключовим аспектом при розробці стратегії є вірне визначення цілей розвитку та визначення засобів їх досягнення.

О. Віханський бачить стратегію, «як довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що стосується сфери, засобів та форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить організацію до її цілей» [14].

В економічній літературі зустрічається велика кількість трактувань терміну,

що свідчить про різні погляди вчених на сутність «стратегії».

Визначення стратегії еволюціонувало зі зміною зовнішнього середовища функціонування підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «стратегія» в різних наукових джерелах
[систематизовано автором]**

Автори	Визначення
І. Ансофф [8]	Набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності. Метод встановлення довгострокових цілей підприємства, програми його дій та пріоритетних напрямків розміщення ресурсів
М. Портер [43]	Спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони
М. Мінцберг [36]	Послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень
Б. Карлофф [24]	Узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства
М. Крук [27]	Правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації
В. Вінокуров [13]	Система управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку підприємства, сфери, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей
М. Старовойтов [49]	Ідеологія розвитку, якісного конкретизування у вигляді орієнтирів і стану компанії, послідовності дій з їх досягнення в рамках сформованих цілей
З. Шершньова [62]	Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики
Б. Райзберг, Л. Лозовський, Б. Стародубцева [45]	Довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємства по відношенню до виробництва, доходів і розходів, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту
В. Пономаренко, О. Пушкар, О. Тридід [42]	Ділова концепція розвитку підприємства на визначену стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги в досягненні цілей
Дж. Глин, В. Маркова, Д. Перкінс [17]	Основне зв'язуючі ланка між тим, що підприємство хоче досягнути, та його цілями, й лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей

Автори	Визначення
Е. Уткін [59]	Сукупність головних цілей підприємства й основних способів досягнення цих цілей
Н. Туленков [57]	Встановлена на досить довгий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання та високу конкурентоспроможність підприємства, які закріплюють позиції на ринку, підвищують здатність підприємства до виживання в конкретній ситуації
Р. Фатхутдінов [60]	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню ним стратегічних цілей в будь-якій області діяльності
Ю. Іванов, О. Тищенко, Н. Дробітько, О. Абрамова [22]	Система, яка складається з підсистем – елементних стратегій, що діють одночасно, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства і взаємовпливають одне на одне як елементи єдиної цілісної системи
А. Гітельман [16]	Загальний напрямок, генеральна лінія розвитку підприємства
Л. Балабанова [10]	Модель прийняття рішень, що визначає і розкриває цілі і завдання підприємства, задає його основну політику і плани реалізації поставлених цілей, визначає сферу бізнесу, у якій зосереджена основна діяльність підприємства, тип економічної і людської організації, якої дотримується або до якої схильне підприємство, а також природу економічних і політ економічних досягнень, які воно має намір запропонувати акціонерам, найманим службовцям, покупцям і суспільству в цілому

Якщо узагальнити визначення, наведені у табл. 1.1, то стратегія являє собою сукупність дій, що необхідні для досягнення цілей підприємства шляхом раціонального використання ресурсів.

Згідно з поглядами О. Трухана стратегія «визначає загальні перспективи і встановлює концептуальні просторові орієнтири щодо майбутнього розвитку підприємства, відображає цілком визначену лінію поведінки (траєкторію руху) підприємства щодо забезпечення виживання і стабільного розвитку в умовах невизначеності зовнішнього середовища, забезпечує раціональний розподіл обмежених ресурсів (наращування ключових компетенцій) для якнайкращого досягнення поставлених стратегічних цілей щодо встановлення динамічного

балансу з ринковим середовищем» [56].

На думку О. Кукушкіна, стратегія є «довгостроковим планом, що містить управлінські рішення щодо вибору цілей та напрямків діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку». Аналізуючи визначення сутності поняття «стратегія», автор виділяє в її структурі такі три елементи: базове поняття або дія («процес визначення довгострокових цілей» [68], «встановлення ідеальної аналітичної мети» [67]), інструменти реалізації стратегії (вибір напрямків, розподіл та координація ресурсів) та результат її реалізації [29].

О. Кукушкін справедливо відзначає тісний взаємозв'язок між поняттями «стратегія» та «розвиток», і трактує стратегію розвитку підприємства як довгостроковий план, який містить комплекс рішень щодо вибору напрямку розвитку підприємства, визначення його основних цілей, а також моделі дій щодо формування та ефективного використання його потенціалу і дає змогу створення сприятливих внутрішніх та зовнішніх умов для успішного подолання основних стадій розвитку [29, с. 226].

Всупереч неподібності формулювань усіх авторів, в усіх визначеннях поняття «стратегія підприємства» вони розглядають, по-перше, можливість вирішення певних проблем і досягнення цілей; по-друге, певний план дій, реалізація якого передбачає вибір з множини варіантів стратегічних альтернатив та координацію досягнення цілей. Таким чином, стратегія підприємства визначає реальний напрямок розвитку підприємства, який забезпечить йому досягнення стратегічних цілей та конкурентні переваги на ринку.

Одні науковці вбачають результат стратегії у досягненні цілей (А. Чендлер, А. Томпсон, А. Стрікленд, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Т. Санталайнен), інші – в оптимізації довгострокової норми прибутку, гарантуванні максимальної віддачі від капіталовкладень, досягненні конкурентних переваг та покращенні існуючої позиції на ринку (І. Анфох, М. Портер, П.С. Дойль), частина авторів – у розвитку підприємства (Ю. Морозов, І. Тараненко, О. Кукушкін).

Незважаючи на відмінності у трактуванні авторами терміну «стратегія», в

їхніх поглядах можна виділити загальне:

- стратегія є ретельно розробленим планом майбутніх дій, спрямованих на досягнення бажаних результатів;
- реалізація стратегії відбувається за чітко визначеними напрямками та з урахуванням наявних ресурсів;
- при формуванні стратегії враховуються зовнішні можливості та загрози і внутрішні сильні та слабкі сторони;
- стратегія є вибором оптимальних шляхів діяльності на майбутнє;
- стратегія пов'язана із ризиком у зв'язку із постійною зміною умов зовнішнього середовища.

На основі проведеного аналізу трактувань терміну зарубіжними та вітчизняними вченими нами пропонується розглядати стратегію як комплекс майбутніх заходів, визначених на основі вибору оптимальних шляхів діяльності при урахуванні наявних ресурсів, реалізація яких забезпечить досягнення поставленої підприємством мети.

Л. Євчук зазначає, що епоха інтуїтивного, ситуаційного, спонтанного управління скінчилася, і пропонує концепцію забезпечення стійких позицій конкурентоспроможності підприємств шляхом впровадження сучасного механізму стратегічного менеджменту як організаційного джерела розвитку підприємства [21, с. 7].

У сучасній економічній літературі існує багато визначень типів стратегій (табл. 1.2).

Будь-яка стратегія незалежно від поставленої мети та її характеристик (напрямів, цілей, завдань) направлена на розвиток та забезпечує його. Тому саме розвиток є результатом реалізації стратегії.

«Розвиток» є достатньо складним поняттям, яке набуло значного відображення у філософській та економічній науках. Перші уявлення щодо розвитку як «зміни частини буття» зустрічаються ще в роботах філософів Анаксимандра, Емпедокла, Демокрита [9]. Аристотель розумів розвиток як «певний принцип, згідно з яким сутність явища є елементом, що є необхідним в

системі цілого» [30]. У XX столітті поняття «розвиток» розглядалося в наукових працях таких вчених: Дж. М. Кейнс, Дж. Мід, У. Ростоу, М. Ханнан, Г. Керрол, Р. Нельсон, С. Уінтер та інших.

Таблиця 1.2

Сутність деяких видів стратегій, що найчастіше зустрічаються в наукових літературних джерелах [систематизовано автором]

Формулювання терміну	Автори	Сутність визначення
1. Стратегія діяльності	І. Ансофф [8], І. Бланк [11]	– підбір правил для прийняття рішень, якими організація керується в своїй діяльності, або як засіб для досягнення цілі; – шляхи, на яких може бути досягнуто той чи інший вибір цілі; – процес формулювання довгострокових цілей та вибір шляхів їх досягнення
2. Економічна стратегія (стратегія економічного управління)	А.П. Градов [65]	– виробляє правила та прийоми, які забезпечують економічно ефективне досягнення стратегічних цілей
3. Бізнес-стратегії	Д.А. Аакер [4]	– визначають підхід організації або визначеного стратегічного господарюючого підрозділу по досягненню та утриманню конкурентних переваг в конкурентній стратегічній зоні господарювання (сфера бізнесу)
4. Корпоративна стратегія	Р. Гремінгер [54]	– сукупність рішень, на базі яких організація виявляє та визначає свої наміри і цілі, розробляє основну політику і плани для досягнення цих цілей, встановлює сферу господарчої діяльності, вид економічних та неекономічних компенсацій, які вона надасть своїм акціонерам, службовцям, клієнтам та громадським організаціям
5. Інтеграційна стратегія	В. Соловійов [47]	– стратегія розвитку, що орієнтована на крупні інвестиції, організаційно-технологічну та внутрішньо-системну інтеграцію ресурсів, а також на концентрацію зусиль по рішенням окремих задач
6. Стратегія конкурентоспроможності (лідерство за витратами, диференціації, концентрація, фокусування)	М. Портер [43]	– план управління окремою сферою діяльності організації для завоювання конкурентних позицій
7. Стратегія	В. Пономаренко, О. Пушкар, О. Тридід [42]	– спосіб реалізації підприємством своїх інтересів, що визначає його поведінку в просторі параметрів, які характеризують протиріччя, що породження взаємодією підприємства та

Продовження таблиці 1.2

Формулювання терміну	Автори	Сутність визначення
		ринкового середовища, а також взаємодією внутрішніх компонентів підприємства, що знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу.
8. Стратегії розвитку, що передбачають зростання (інтенсивне, інтегративне, диверсифікаційне)	Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф [26]	– глибоке впровадження на ринку, розширення кордонів ринку, вдосконалення товару; – регресивна інтеграція (покупка підприємства постачальником), прогресивна інтеграція (покупка оптових розповсюджувачів), горизонтальна інтеграція (покупка підприємств конкурентів); – концентрична диверсифікація (розподіл нових товарів по налагодженим збутовим мережам), горизонтальна диверсифікація (пропонування нових товарів старому ринку через нові збутові канали), конгломеративна диверсифікація (впровадження нових товарів на нових ринках)
9. Група стратегій зростання (стратегія інтенсивного зростання, стратегія проникнення, стратегія розвитку ринків)	В. Герасимчук [15]	– процес активного пошуку нових споживачів товару, пропаганди нових застосувань товарів, збільшення разового споживання товарів. Цей процес спирається на зростання – фактор, що впливає на активність фірми, стимулює ініціативу та посилює мотивацію персоналу і керівництва
10. Стратегія диференціації	М. Крук [27]	– стратегія розвитку, заснована на активній кооперації, стратегічному маркетингу, інжинірингу продукції, нових видів ресурсів в рамках окремих бізнес-процесів

На сьогодні існує багато трактувань поняття «розвиток», «сталий розвиток», «організаційний розвиток».

Вчений Л. Мельник визначає «розвиток» як незворотну, спрямовану, закономірну зміну системи на основі реалізації внутрішньо притаманних їй механізмів самоорганізації. Основними властивостями розвитку є незворотність, спрямованість, закономірність, а також впорядкованість та активна роль внутрішніх механізмів самоорганізації [32].

На думку Е. Короткова, розвиток – це «сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силами зовнішнього середовища» [25].

Ф. Хміль розглядає поняття «організаційного розвитку» та визначає його як «довготермінову роботу в організації щодо удосконалення процесів вирішення проблем і оновлення», пов'язуючи його із проведенням змін в організації [61].

Розглядаючи поняття «організаційний розвиток», І. Сухорська трактує його як «систему планованих внутрішніх організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування організації щодо наявних та очікуваних станів її оточення [53].

Ю. Погорелов пропонує розуміти розвиток як «довготривалу сукупність процесів кількісних та якісних змін у діяльності підприємства, які приводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства, адаптації до зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, що сприяє підвищенню здатності підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища та його життєздатності» [41].

Отже, поняття «розвиток» і «стратегія» тісно пов'язані між собою. Результатом реалізації стратегії є розвиток. Водночас для розвитку іноземного туризму необхідним є формування чіткого плану дій та їх реалізація. Сформована та реалізована стратегія забезпечує розвиток підприємства. Підприємства, що мають чітке бачення своєї майбутньої позиції на ринку та окреслені напрями діяльності, направлені на досягнення поставлених цілей та укріплення цієї позиції, досягають високої ефективності роботи, а відсутність чітких стратегічних орієнтирів призводить до невикористання наявного потенціалу підприємства та стоїть на заваді його розвитку. Ефективна стратегічна поведінка дозволяє слідувати місії підприємства та досягати поставленої мети, раціонально використовуючи при цьому обмежені ресурси.

1.2. Види стратегій розвитку іноземного туризму

У науковій літературі нема чіткого визначення терміну «стратегія розвитку». Стратегічний розвиток ототожнюється і з еволюцією, і з економічним

зростанням, і з процесом досягнення основної мети. При даних підходах підприємство предстає як замкнута система, бо не враховується його взаємодія з навколишнім середовищем. Але це неможливе в сучасних умовах господарювання.

Стратегія розвитку представляється у вигляді сукупності документів різного ступеня деталізації. Коротка формула стратегії відображає сутність напрямків діяльності організації, функціонального підрозділу або структурної одиниці. Розгорнуте представлення стратегії у вигляді сукупності стратегічних планових документів: об'єкти стратегічного планування; інтереси і цілі; просторові параметри стратегії; методи та способи реалізації стратегії (інструменти); виконавці стратегії. Узагальнюючий документ, що відповідає в скороченій формі на питання, відповідні окремим структурним одиницям розгорнутого документу: що?, навіщо?, де?, коли?, як?, з використанням яких засобів?, хто?.

Але розуміння стратегії розвитку не повинне зводитися до наступного процесу. Досить точно визначається кінцевий стан, що повинний бути досягнутий через тривалий проміжок часу. Після чого складається план, який визначає, що необхідно зробити для того, щоб досягти цього кінцевого стану. При такому розумінні стратегія виступає в ролі конкретного довгострокового плану, а її розробка – це знаходження цілі і складання плану [14].

Вироблення стратегії розвитку – це, по-перше, одержання визначеного представлення про майбутнє розвитку організації; по-друге, активне використання системного підходу, що забезпечує складній організації визначену збалансованість і загальний напрямок розвитку.

Сучасні стратегії розвитку ґрунтуються на проникненні в сутність умов, у рамках яких працює визначена сфера економіки, галузь; усвідомленні задач, що стоять перед організаціями. Це сприяє виникненню різноманітних проєктів розвитку, що дозволяють вибрати варіант, що забезпечить виживання компанії і можливість їй вийти на гарні економічні результати [27].

Якщо узагальнити всі розглянуті наявні в літературі визначення поняття «стратегія розвитку підприємства», можна дійти висновку, що стратегія розвитку

підприємства – це інтегроване поняття, що включає в себе стратегічні напрямки розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, і представляє собою встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують впевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації.

Але в сучасних умовах нестабільної економічної ситуації в Україні розглядати стратегію як повністю систематизований процес, який має чітку послідовність дій, виконання яких призведе до успіху, є невірним. Для організацій, що функціонують на даному етапі в Україні, стратегію необхідно розглядати, по-перше, як набір тактичних засобів, які можуть та повинні змінюватись, якщо динаміка зовнішнього або внутрішнього середовища не відповідає прогнозам (при незмінності кінцевої цілі, яка, як правило, припускає подальше зростання), по-друге, стратегію необхідно нерозривно пов'язувати із таким поняттям як «розвиток».

Це особливо стосується діяльності туристичних підприємств, оскільки сфера туризму є однією з найважливіших складових національної економіки, від функціонування якої залежать усі сфери суспільного виробництва і соціальний клімат у державі. Але при цьому необхідно відзначити, що специфіка роботи підприємств у туристичній сфері потребує пристосування до умов ринку та врахування особливостей послуг на відміну від продукції у матеріальному вираженні.

Так, розробка та вибір тієї чи іншої стратегії розвитку туристичного підприємства залежить від внутрішніх та зовнішніх умов, ресурсів і можливостей підприємства та ризиків, які мають передбачити керівники.

Стратегія розвитку туристичної сфери спрямована, в першу чергу, на підвищення конкурентоспроможності галузі та отримання додаткового доходу від її діяльності. При цьому стратегія розвитку туризму повинна бути направлена насамперед на розширення сфери діяльності цього закладу з метою отримання додаткового прибутку.

У даному випадку стратегія виступає не тільки як інструмент обґрунтування, вироблення і реалізації цілей і задач виробничого, науково-технічного, економічного, організаційного і соціального характеру, не тільки як фактор, що регулює діяльність закладу доти, поки намічені цілі і задачі не будуть досягнуті, але одночасно і як засіб зв'язку підприємства з зовнішнім ринковим середовищем.

Однак на сьогоднішній день не сформульовано поняття «стратегія розвитку туристичного підприємства», яке б охоплювало всі чинники впливу на підприємство та визначало напрям його розвитку. Враховуючи всі особливості розвитку сфери туристичного бізнесу визначимо таке поняття. Стратегія розвитку туристичного підприємства – це довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку туристичного підприємства відповідно до сфери його діяльності, з урахуванням системи внутрішніх зв'язків та за допомогою всіх засобів галузі, а також розвитку відносно зовнішнього середовища, що допомагає туристичному підприємству досягати поставлених корпоративних цілей.

Однак при розробці стратегії розвитку туристичного підприємства, як і будь-якого іншого, треба пам'ятати, що стратегія розвитку повинна представляти собою сукупність декількох стратегій розвитку. Тільки в цьому випадку туристичне підприємство досягне успіху і зможе конкурувати на ринку туристичних послуг.

У рамках розглянутих напрямів можуть формуватися різноманітні форми стратегій. Проте при всій різноманітності варіантів стратегій можна виділити чотири стратегічні альтернативи, розгляд яких дозволить з'ясувати причини, чому підприємства застосовують одну стратегію, а не іншу, і ситуації, у яких конкретна стратегія може виявитися більш успішною.

До даних чотирьох альтернатив відносять (рис. 1.1):

- стратегію концентрованого (обмеженого) росту;
- стратегію інтегрованого росту;
- стратегію диверсифікованого росту;
- стратегію скорочення.



Рис. 1.1. Види стратегій розвитку
[систематизовано автором за 15, 29, 43, 61]

Звичайно ці стратегії називаються базовими або еталонними. Вони відображають стан елементів: продукт, ринок, галузь, положення підприємства усередині галузі, технологія. Кожен із них може знаходитися в одному із двох станів – існуючому або ж новому.

Стратегія концентрованого (обмеженого) росту пов'язана зі зміною двох елементів: продукту і (або) ринку і не торкається трьох інших елементів, як галузь, положення підприємства усередині галузі, технології. У випадку застосування цієї стратегії підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати робити новий, не змінюючи при цьому галузь. У той же час підприємство веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або намагається перейти на новий ринок.

Конкретними типами стратегій першої групи є такі:

1. Стратегія розвитку продукту, що припускає зростання за рахунок виробництва нового продукту, що планується реалізувати на вже освоєному підприємством ринку.
2. Стратегія посилення позиції на ринку, при якій підприємство намагається завоювати кращі позиції, не змінюючи ні продукт, ні ринок. Цей тип стратегії потребує для реалізації великих маркетингових зусиль, що можуть бути доповнені «горизонтальною інтеграцією», що припускає встановлення контролю над своїми конкурентами.
3. Стратегія розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для уже виробленого продукту.

Вищерозглянуті типи економічних стратегій характеризуються обмеженим ростом господарюючих суб'єктів із встановленням цілей від досягнутого. Стратегії концентрованого росту застосовуються в зрілих галузях промисловості зі статичною технологією, коли підприємства в основному задоволені своїм положенням. Ця стратегія приваблива тим, що містить найбільше зручний і найменш ризикований засіб дій.

Стратегія інтегрованого росту здійснюється шляхом щорічного значного підвищення темпів росту в порівнянні з попереднім періодом. Ця стратегія є

альтернативою в галузях, що динамічно розвиваються, із технологією, що швидко змінюється. Стратегію інтегрованого росту підтримують керівники – прихильники диверсифікації своїх підприємств з метою залишити ринки, що знаходяться в стані стагнації. У динамічних (нестійких) галузях відсутність росту може призвести до банкрутства. Тому концепція росту для багатьох учасників діяльності підприємства може здаватися дуже привабливою. Наприклад, для керівників зростання компанії означає ріст кар'єри, влади, для акціонерів – приріст добробуту, для працівників – підвищення заробітної плати і стабільність роботи і т. ін.

Концепція росту, зовнішньо приваблива, але непозбавлена небезпек. На жаль, у ринковій економіці короткостроковий ріст може означати довгострокове руйнування.

Зростання може бути внутрішнім і зовнішнім. Наприклад, внутрішнє зростання може відбутися шляхом розширення асортименту продукції, товарів або послуг. Зовнішнє зростання може бути в суміжних галузях у формі горизонтального і вертикального росту, наприклад, за допомогою покупки іншого підприємства, об'єднання і т. д.

Виділяють три основних типи стратегій інтегрованого росту [8]:

1. Стратегія оберненої вертикальної інтеграції. Спрямована на зростання підприємства за рахунок придбання або встановлення контролю над постачальниками. Підприємство може створювати дочірні структури, що здійснюють постачання, або викупати інші організації, що здійснюють постачання.

Реалізація стратегії оберненої вертикальної інтеграції може зменшити залежність підприємства від коливання цін на сировину, матеріали і комплектуючі засоби, зменшити витрати на постачальницькі операції.

2. Стратегія попередньої вертикальної інтеграції. Виражається у придбанні підприємством господарських суб'єктів або установці контролю над структурами, що знаходяться між підприємством і кінцевими споживачами його продукції. Даний тип інтеграції кращий при зростанні посередницьких послуг, а також у

випадку відсутності посередників, що задовольняють вимогам підприємству – виробника.

3. Стратегії диверсифікованого росту. Реалізуються в тому випадку, якщо підприємства не можуть розвиватися на даному ринку з даним продуктом у даній галузі.

Основні чинники, що обумовлюють вибір даної стратегії, зводяться до наступного:

- ринки насичені даним продуктом або внаслідок настання стадії зниження життєвого циклу продукту попит на продукт різко скорочується;
- підприємство має у своєму розпорядженні вільні кошти, що можуть бути прибутково вкладені в інші сфери бізнесу;
- новий бізнес у сполученні з існуючим може дати синергетичний ефект, наприклад, за рахунок кооперації, кращого використання виробничого апарата;
- подальше розширення традиційного для даного підприємства бізнесу стримується антимонопольним законодавством;
- скорочення податкових платежів;
- полегшення виходу на світовий ринок;
- краще використання кадрового потенціалу.

Основними стратегіями диверсифікованого росту є такі:

1. Стратегія концентричної диверсифікації. Ґрунтується на виробництві нових продуктів на базі існуючого бізнесу. Діюче виробництво залишається, а нове виникає, виходячи з можливостей освоєного ринку, використовуваної технології, на базі відходів виробництва і т. ін.

2. Стратегія горизонтальної диверсифікації припускає ріст на існуючому ринку за рахунок освоєння нової продукції, що потребує технології, відмінної від використовуваної. Мова йде про освоєння таких технологічно не пов'язаних продуктів, які б використовували вже наявні можливості підприємства, наприклад, в області постачання. При цьому новий продукт повинний бути орієнтований на споживача основного продукту і супроводжувати його.

3. Стратегія конгломератної диверсифікації. Її зміст в тому, що

підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із традиційно виробленими продуктами, що реалізуються на нових ринках. Це одна із самих складних для реалізації стратегій.

4. Стратегія скорочення. До даної стратегії підприємство звертається у випадках, коли необхідна реструктуризація після тривалого періоду росту або в зв'язку з необхідністю підвищення ефективності в періоди спаду. У цих випадках виникає необхідність цілеспрямованого і планомірного скорочення виробництва. Реалізація такої політики проходить не безболісно для підприємств, проте в ряді випадків ця стратегія є єдиним шляхом зберігання і розвитку в перспективі бізнесу.

Виділяються чотири типи стратегії скорочення:

1. Стратегія ліквідації представляє собою крайній варіант стратегії скорочення, застосовується у випадку неможливості подальшого ведення господарської діяльності.

2. Стратегія хвилиного успіху (у закордонній практиці одержала назву «збір врожаю»), що припускає відмову від тривалої перспективи в бізнесі на користь максимального одержання прибутків у короткостроковому періоді. Застосовується в безперспективному бізнесі, при якому підприємство не може бути прибутково проданим, але може принести в поточний момент непогані результати. Ця стратегія припускає скорочення витрат на закупівлю, робочу силу і максимальне одержання прибутку від розпродажу наявного майна. Стратегія хвилиного успіху розрахована на те, щоб у період поступового скорочення бізнесу одержати максимальний сукупний прибуток.

3. Стратегія скорочення, виявляється в тому, що підприємство закриває або продає одне або декілька своїх відділень для того, щоб змінити структуру свого бізнесу. Причин тут може бути багато, наприклад, у випадку, коли одне з виробництв погано сполучається з іншим, коли необхідно дістати кошти для розвитку нового, більш перспективного бізнесу і т. ін.

4. Стратегія скорочення витрат, що припускає зменшення витрат і проведення заходів щодо скорочення витрат на ведення справи. Ця стратегія за

своїм змістом достатньо близька до стратегії скорочення, проте відрізняється тим, що прийняті заходи спрямовані на ліквідацію обмежених джерел витрат і мають тимчасовий характер. Основними заходами в цьому випадку можуть бути такі: зниження собівартості продукції; звільнення робітників; зменшення обсягів виробництва; закриття потужностей, скорочення непродуктивних витрат і т. д. Можна вважати, що стратегія скорочення витрат є першою стадією стратегії скорочення.

Застосування конкретної стратегії розвитку можливе тільки коли чітко визначені всі чинники, що впливають на господарську діяльність туристичного підприємства, та прослідковується відповідність між системою цілей і визначеною стратегією розвитку.

На наш погляд, туристичні підприємства в стратегічному плануванні можуть одночасно застосовувати декілька стратегій. Тим більше, що такий підхід використовується у багатогалузевих компаніях: визначається стратегія стосовно основного виду діяльності і як елементи, що можуть значно відрізнятися від головної, додаткові признаки інших видів стратегії. Причому, ці стратегії можуть реалізовуватися як паралельно, так і послідовно. Наприклад, підприємства, скорочуючи свою діяльність і продаючи велику частину своїх потужностей, одночасно намагаються придбати інші підприємства, реалізуючи стратегію росту, як додатковий елемент стратегії скорочення.

1.3. Механізм формування та реалізації стратегії розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора

У процесі планування заходів щодо розвитку іноземного туризму слід приділяти особливу увагу розробці механізму формування економічної стратегії розвитку туристичного підприємства та визначенню тактики її реалізації.

Механізм формування економічної стратегії розвитку є невід'ємною частиною управління підприємством. На нашу думку, механізм формування

економічної стратегії розвитку іноземного туризму туристичного оператора являє собою організаційно-економічний устрій, що перетворює початкові імпульси в закінчений вид стратегії підприємства на основі застосування форм, методів і інструментів управління процесами господарської діяльності. Таким чином, механізм формування економічної стратегії розвитку являє собою основні типи процедур, а також елементи, що виконують ці процедури.

Механізм формування економічної стратегії розвитку носить як об'єктивний, так і суб'єктивний характер. Об'єктивність виявляється в тому, що деякі елементи механізму визначені економічною ситуацією і положенням самого підприємства. Суб'єктивність полягає в тому, що механізм набуває специфічних контурів, властивих тільки цьому підприємству.

При такому підході до визначення механізму під імпульсами варто розуміти інформацію про саму систему і зовнішнє середовище, яку використовують для постановки і реалізації стратегічного плану.

Центральне місце в структурі механізму займають процеси формування конкретної економічної стратегії розвитку підприємства. Метою цього процесу є вибір стратегічної альтернативи, яка підвищить ефективність діяльності закладу в довгостроковій перспективі. Стратегічне планування складається з ряду взаємопов'язаних етапів (рис. 1.2).

Першим етапом формування стратегії є визначення місії і постановка основних стратегічних цілей. Але на практиці процесу визначення місії і стратегічних цілей передуює аналіз зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства.

Стратегічне планування розглядає зовнішнє середовище як сукупність двох: макросередовища і безпосереднього оточення. Макросередовище створює загальні умови існування туристичного підприємства.

Метою аналізу внутрішньої структури підприємства є виявлення слабких і сильних сторін в його діяльності. Щоб скористатися зовнішніми можливостями, підприємство має мати певний внутрішній потенціал. Процес, за допомогою якого встановлюється діагноз внутрішніх недоліків і переваг, називається

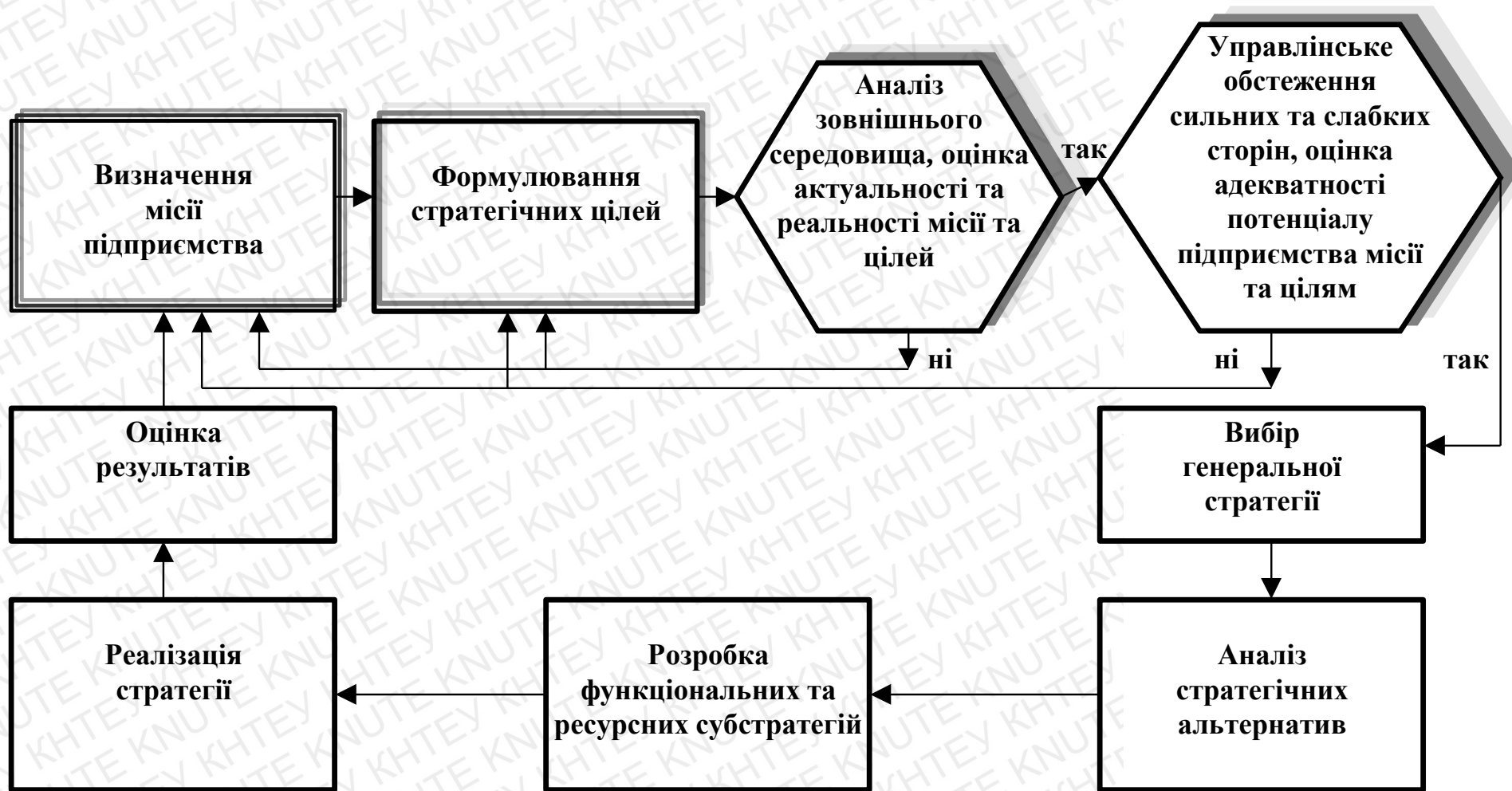


Рис. 1.2. Основні етапи формування та реалізації стратегії розвитку [61, с. 124]

управлінським обстеженням. При його проведенні вивчаються п'ять функціональних областей господарської діяльності: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал, культура та імідж закладу.

Методи вибору генеральної стратегії можна розділити на дві групи:

- перша група – в умовах монопрофільної діяльності або при вузькій гаммі продуктів та послуг, що пропонуються підприємством (методи однопродуктового аналізу),
- друга група – при диверсифікованому виробництві (методи портфельного аналізу).

Серед методів однопродуктового аналізу найбільш науково обґрунтованим є метод PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy), вперше реалізований компанією «Дженерал електрик» за участю Гарвардської школи бізнесу на початку 70-х років. В основі методу PIMS лежить моделювання впливу стратегічних чинників на показники підприємства (зокрема, рентабельність капіталовкладень, валовий прибуток). Моделі методу PIMS уможливають практично важливі відповіді на ряд питань:

- які фактори є стратегічними та обумовлюють різницю в показниках ефективності для різних видів діяльності;
- який рівень ефективності вважається нормальним за даних ринкових умов для конкретного виду діяльності;
- як зміняться показники ефективності певного виду діяльності при тому чи іншому рівні конкуренції, якщо матиме місце модифікація стратегії, тобто її часткова або повна заміна;
- які потрібні зміни в стратегії, що дозволять за існуючих ринкових умов поліпшити показники ефективності конкретного виду діяльності підприємства.

Якщо метод PIMS та його моделі враховують дію як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, то метод кривих освоєння, який будується на залежності розмірів витрат на виробництво від його обсягу, відображає вплив лише внутрішніх чинників. В основі методу лежить відома закономірність: зростання масштабу виробництва спричиняє економію певних витрат, розмір яких не

залежить або мало залежить від зміни кількості одиниць виробленої продукції або наданих послуг. Крім цього, при освоєнні виробництва повторення операцій призводить до формування навичок, що також зменшує трудовитрати. При розробці стратегії нового виробництва кількісне визначення параметрів кривих освоєння дозволяє підприємству встановити кількісні зміни витрат на виробництво при подальшому нарощуванні об'ємів продукції та суму очікуваного прибутку; суму додаткових витрат на освоєння; об'єм продукції, при досягненні якого дане виробництво почне приносити прибуток, період часу, необхідний для досягнення беззбитковості нового товару (з урахуванням його ринкової ціни).

Логічно зв'язаний з методом кривих освоєння ще один метод розробки стратегії підприємства – метод циклу життя виробу (товару). За період свого існування виріб проходить, як правило, чотири стадії: впровадження (освоєння), зростання, зрілість, спад. Перед прийняттям стратегічного рішення щодо конкретного виробу проводиться ідентифікація стадії життєвого циклу. В процесі ідентифікації одну стадію відрізняють від іншої за допомогою таких показників як: відсоток зростання обсягів продажу (виробництва), кількість конкурентів, темпи технологічних змін, частота модифікації виробу та ін.

В умовах диверсифікованого виробництва при розробці та виборі економічної стратегії використовуються методи портфельного аналізу. Їх застосування проходить за однаковою схемою: будується матриця, на одній осі якої розміщуються оцінки перспектив розвитку ринку, на другій – оцінка конкурентоспроможності відповідного так званого стратегічного центру господарювання. Визначають місію та цілі кожного такого центру, генеральну стратегію та її субстратегії. Стратегічні плани кожного стратегічного центру господарювання оцінюються центральним апаратом управління і визначаються основні показники стратегії підприємства в цілому.

Для кожного окремого підприємства критеріями обґрунтування вибору економічної стратегії виступають узагальнюючі показники в основних напрямках оцінювання рівня економічного та фінансового стану підприємства. Такими показниками є: об'єм прибутку і величина рентабельності, ефективність

використання основних засобів підприємства, показники ділової активності підприємства, показники фінансової стійкості підприємства, платоспроможність і ліквідність майна підприємства, показник ймовірності банкрутства підприємства, ефективність використання персоналу підприємства.

У процесі реалізації обраної економічної стратегії виконуються наступні завдання управління:

- уточнення моделі управління у разі потреби;
- налагодження інноваційних процесів у випадку руйнування системи управління;
- проектування і створення нової, досконалішої системи управління;
- налагодження роботи групи з економічного управління;
- організація безперервного контролю й оцінки виконання розроблених заходів;
- розробка методів мотивації персоналу.

На вирішення цих завдань має вплив прийнята стратегія управління підприємством, в якій повинні бути відображені процеси інтеграції виробництва, перегляд діючої структури управління для успішного вирішення стратегічних і оперативних заходів [42, с.69].

Оцінка стратегії є завершальним етапом стратегічного планування і продовжується на всіх етапах реалізації стратегії. Вона може вироблятися за двома напрямками:

- оцінка вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх придатності, здійсненності, прийнятності і послідовності відносно організації;
- порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей.

Ефективна система оцінки вимагає наявності чотирьох основних елементів:

1. Мотивації для оцінки. У керівника та його команди, перш за все, повинне виникнути бажання оцінити свої показники або стратегію, що прийнята до реалізації. Таке прагнення обумовлене усвідомленням того, що необхідно досягти відповідності між підприємством і запропонованою стратегією. В якості мотивуючого чинника може виступати винагорода, яку сподівається отримати

керівник у тому разі, якщо досягнуті показники відповідатимуть запланованим.

2. Інформації для оцінки. Іншою вимогою достовірності оцінки є інформація в зручній для використання формі, щоб оцінити запропоновану стратегію, а також наслідки її реалізації. Для цього потрібна ефективна система збору і обробки управлінської інформації, а також повний і достовірний звіт про можливі результати реалізації запропонованих стратегій.

3. Критеріїв оцінки. Стратегії повинні оцінюватися за певними критеріями. Ці критерії скорочено можна позначити термінами: послідовність, узгодженість, здійсненність, перевага, прийнятність.

Послідовність здійснення стратегії. Стратегія визначається ціллю верхнього рівня, тому вона не повинна містити неузгоджені з верхнім рівнем цілі нижчого рівня.

Узгодженість з вимогами середовища. Стратегія повинна відповідати зовнішній обстановці і критичним змінам, що відбуваються в ній.

Здійсненність стратегії. Стратегія не повинна переоцінювати доступні ресурси та створювати не вирішувані проблеми в майбутньому.

Перевага по відношенню до конкурентів. Стратегія повинна забезпечувати створення або підтримку конкурентної переваги вибраної сфери.

4. Прийняття рішень за результатами оцінки стратегії. Оцінка повинна забезпечувати раціональність вибору стратегії і сприяти визначенню її дієвості.

В оцінці стратегії існують певні труднощі. Вони можуть бути представлені наступними причинами:

- необхідна для оцінки стратегії інформація може бути недоступна або доступна в непридатній формі, або надходити несвоєчасно. Оцінка ж стратегії не може бути якісніше інформації, на якій вона заснована;
- існування значних розбіжностей думки про те, за якими критеріями оцінювати стратегії. Це може стати політизованим процесом;
- визначення кількості інформації, необхідної для створення реалістичних прогнозів прибутковості;
- може також виникнути опір занадто ретельній оцінці стратегії, тому

що ніхто не хоче, щоб його оцінювали погано.

Існує кілька схем оцінки стратегії, які допомагають виявити стратегічну логіку варіанта для підприємства. Власне кажучи, всі вони пов'язані з відповідністю конкретних варіантів стратегії положенню підприємства на ринку і його відносним стратегічним можливостям. Є цілий спектр можливих підходів, найбільш відомими з яких є такі:

Аналіз портфеля замовлень. Цей підхід зосереджує на природі ринків організації (особливо на оцінці темпів їхнього росту) і на конкурентній стратегії організації. Здебільшого оцінка стратегії в центрі великих диверсифікованих, розкиданих по багатьом місцям організацій буде відрізнятися від тієї оцінки, що робиться на рівні окремої господарської одиниці. У таких більш диверсифікованих організаціях основною проблемою є досягнення збалансованості результатів роботи всіх підрозділів (бізнес-одиниць) і видів діяльності [23, с. 79].

Концепція портфеля замовлень виникла з досвіду роботи Бостонської консалтингової групи (BCG). Основним завданням методу BCG є допомога керівникам у визначенні потреб різних підприємств у грошових потоках або видах діяльності в межах будь-якої окремої компанії. Даний метод дозволяє вирішувати ці питання шляхом з'ясування, у якому місці на матриці розташовується кожен вид діяльності. Матриця може дати обґрунтування орієнтації на довгостроковий розвиток продукту (рис. 1.3).

Матриця Бостонської консультативної групи дає можливість вибору наступних варіантів стратегій [39, с. 86]:

- збільшення частки ринку – перетворення «знаків питання» в «зірки»;
- збереження частки ринку – стратегія для «дійних корів», прибутки яких важливі для зростаючих видів бізнесу і фінансових інновацій;
- «збирання врожаю», тобто отримання короткострокової частки прибутку в максимально можливому розмірі, навіть за рахунок скорочення частки ринку – стратегія для слабких «дійних корів» без майбутнього, невдачливих «знаків питань» і «собак»;

– ліквідація бізнесу або відмова від нього і використання внаслідок цього коштів в інших галузях – стратегія для «собак» і «знаків питання», що не мають можливостей інвестування для покращення своїх позицій.

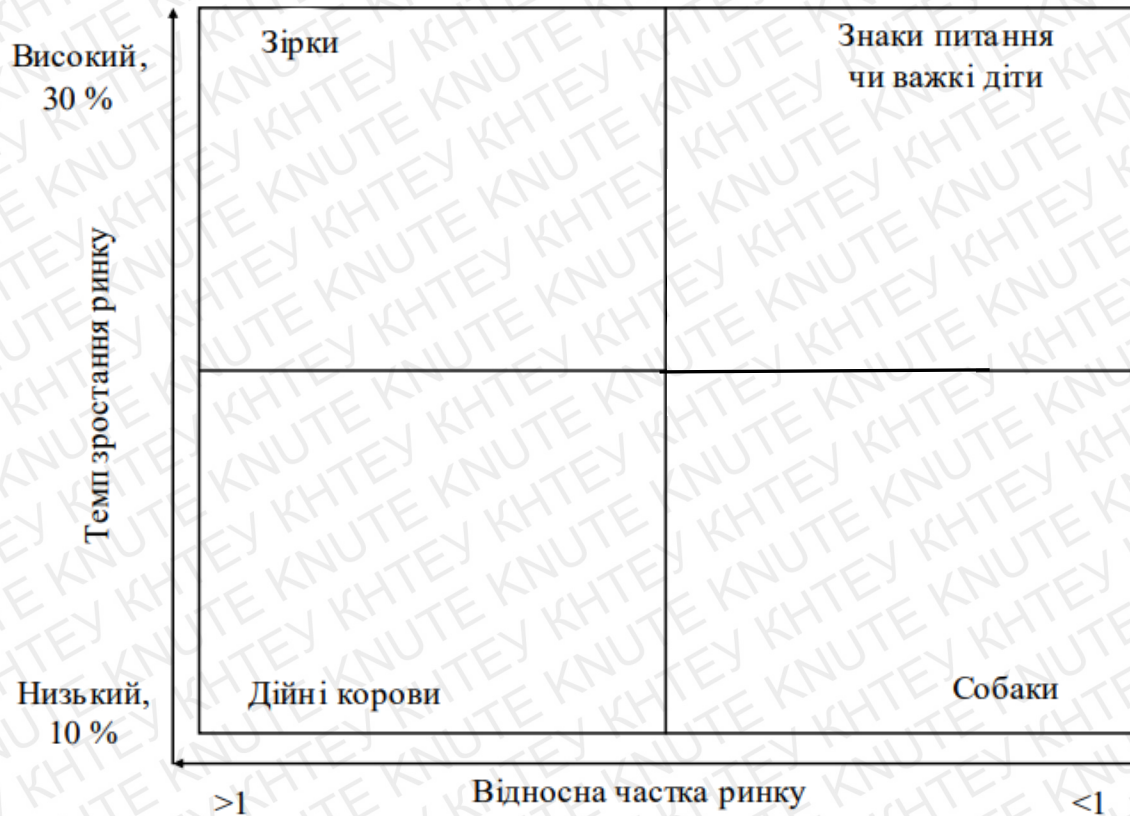


Рис. 1.3. Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) [39, с. 86]

2. Матриця Мак-Кінсі була розроблена консультантами з питань управління консалтингової компанії Мак-Кінсі (McKin-sey). Як і у матриці BCG, кожен вид господарської діяльності оцінюється за двома напрямками: привабливістю галузі виробництва й конкурентним положенням підприємства.

Положення підприємства нанесене на матриці подібній тій, що зображена на рис. 1.4.

Висновки для стратегії за матрицею Мак-Кінсі визначені й однозначні. В залежності від того, в якій клітинці матриці знаходиться стратегічний господарський центр (СГЦ), для нього вибирається відповідна стратегія.

3. Аналіз життєвого циклу. Відповідно до концепції життєвого циклу галузі, якої дотримуються фахівці ADL/LC, вона у своєму розвитку, як правило,

проходить послідовно чотири стадії: зародження, ріст (або розвиток), зрілість, старіння (занепад). Основне теоретичне положення моделі ADL/LC полягає в тому, що й окремо взятий вид бізнесу будь-якої організації може перебувати на одній із зазначених стадій життєвого циклу, і, отже, його потрібно аналізувати у відповідності саме із цією стадією.

Привабливість галузі	Конкурентний стан організації			
		Низький	Середній	Високий
	Висока	Інвестувати або вийти з ринку	Інвестувати	Утримувати або посилювати лідерство
	Середня	Вийти з ринку, поступово скоротити інвестиції	Зростати або вийти з ринку	Утверджувати лідерство на ринку
	Низька	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції	Забрати основний капітал, вибірково оборонна стратегія

Рис. 1.4. Матриця Мак-Кінсі [66, с. 233]

Положення конкретного виду бізнесу вказується на матриці поряд з іншими видами бізнесу організації. Залежно від положення виду бізнесу на матриці пропонується ретельно продуманий набір стратегічних рішень (рис. 1.5).

Конкурентна позиція	Життєвий цикл продукції			
	Зародження	Зростання	Зрілість	Занепад
Домінуюча		Природний розвиток		
Сильна				
Середня			Селекція (відбір)	
Слабка				
Гранична				Відмова

Рис. 1.5. Матриця ADL/LC [10, с. 123]

Матриця виконує декілька функцій. Крім відображення положення всіх видів бізнесу підприємства, кожній клітці матриці відповідають певні значення:

- кожна клітинка асоціюється з певним рівнем прибутковості й обсягом грошового потоку;
- кожна клітинка передбачає певне стратегічне рішення відносно одержання частки на ринку, стратегічного положення й необхідних інвестицій;
- кожна клітинка входить у певну область «природного вибору», що у свою чергу вказує можливості «специфічного вибору», а також на низку «уточнених стратегій», які можуть бути застосовані в цьому випадку для даного виду бізнесу.

4. Бенчмаркінг – це методика зіставлення ефективності господарської діяльності досліджуваної компанії й компанії, що є лідером у даній галузі [74].

Процедура бенчмаркінга полягає в наступному:

- пошук щодо невеликого числа компаній, які займаються подібними видами діяльності й досягли найкращих показників ефективності в галузі;
- кількісна оцінка розриву в ефективності функціонування даної компанії й кращої в галузі;
- розробка програми дій для усунення цього розриву.

До переваг даного методу варто віднести те, що його застосування, по-перше, дозволяє встановлювати цілі, що відповідають напрямкам розвитку найбільш успішних конкурентів, по-друге, стимулює керівництво до досягнення більше високих показників ефективності функціонування підприємства, по-третє, робить більше достовірною оцінку внеску окремих підрозділів у досягнення намічених цілей, по-четверте, змінює культуру підприємства, роблячи його більше орієнтованим на зовнішнє середовище.

На основі оцінки діючої стратегії розвитку кожне туристичне підприємство обґрунтовує свою базову стратегію за відповідною процедурою.

Отже, формування та реалізація стратегії розвитку іноземного туризму охоплює організацію стратегічного передбачення, яке вимагає систематичного удосконалення методів розробки нових та ефективного коригування діючих

стратегій, що потребує підвищення професіоналізму як розробників, так і виконавців стратегічних рішень.

Висновки до розділу 1

Результати проведеного дослідження теоретичних аспектів формування стратегії розвитку іноземного туризму туристичного підприємства дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Запропоновано розглядати стратегію як комплекс майбутніх заходів, визначених на основі вибору оптимальних шляхів діяльності при урахуванні наявних ресурсів, реалізація яких забезпечить досягнення поставленої туристичним підприємством мети.

2. Встановлено, що поняття «розвиток» і «стратегія» тісно пов'язані між собою. Результатом реалізації стратегії є розвиток. Водночас для розвитку іноземного туризму необхідним є формування туристичним підприємством чіткого плану дій та їх реалізація. Сформована та реалізована стратегія забезпечує розвиток туристичного підприємства. Підприємства, що мають чітке бачення своєї майбутньої позиції на ринку та окреслені напрями діяльності, направлені на досягнення поставлених цілей та укріплення цієї позиції, досягають високої ефективності роботи, а відсутність чітких стратегічних орієнтирів призводить до невикористання наявного потенціалу та стоїть на заваді розвитку.

3. Доведено, що стратегія розвитку – це інтегроване поняття, яке включає в себе стратегічні напрями розвитку і функціональні стратегії управління, і представляє собою встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, способів і правил діяльності, які забезпечують рух туристичного підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації.

4. Запропоновано механізм формування стратегії розвитку іноземного туризму, який являє собою організаційно-економічний устрій, що перетворює початкові імпульси в закінчений вид стратегії туристичного підприємства на основі застосування форм, методів і інструментів управління бізнес-процесами.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНОЗЕМНОГО ТУРИЗМУ МІЖНАРОДНОГО ТУРОПЕРАТОРА «TPG»,

М. КИЇВ

2.1. Загальна характеристика діяльності міжнародного туроператора «TPG»

Товариство з обмеженою відповідальністю «TPG» («Travel Professional Group») – найбільший туристичний оператор України з національним капіталом, який працює на ринку України з 1994 року. Чисельність співробітників – 251 особа. Розмір статутного капіталу – 2,4 млн. грн.

Центральний офіс туристичного оператора «Travel Professional Group» розташований в діловому центрі столиці України – м. Києві, що є важливим чинником успіху. Юридична адреса: Україна, 01004, м. Київ, вул. Кропивницького, 18, к. 34; фактична адреса: Україна, 01004, м. Київ, вул. Велика Васильківська, 34, офіси 201–205; <http://www.tpg.ua>. Також є офіс в міжнародному аеропорту «Бориспіль», який контролює виліт та приліт клієнтів.

За час свого існування на ринку надання туристичних послуг, туристичний оператор «TPG» став одним із відомих туроператорів в Україні, що пропонують широкий спектр послуг в сфері туризму.

Сьогодні «TPG» пропонує відпочинок у більш ніж 100 країнах світу за більш ніж 250 напрямками, а також послуги з організації ділових подорожей корпоративних і тематичних заходів, послуги бізнес–консалтингу за кордоном, організації авіап перевезень будь–якого класу у всіх напрямках, послуги VIP–класу по всьому світу.

Туристичний оператор «TPG» представлена в найбільших містах України: Харкові, Запоріжжі, Дніпропетровську, Донецьку, Одесі, Львові, а також має власні офіси на Кіпрі, в Греції, Казахстані та Таїланді.

Корпоративна етика туроператора «TPG» базується 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.

ТОВ «ТПГ» має всі можливості щодо якісного обслуговування споживачів свого туристичного продукту.

Предметом діяльності туристичного оператора «ТПГ» відповідно до Статуту оператора є:

- надання послуг по прийому та обслуговуванню іноземних туристів та громадян України. Оператор приймає туристів з таких країн, як Японія, Фінляндія, Австрія, Німеччина, США, Болгарія, Польща, Росія, Білорусія. В основному відбувається прийом індивідуальних туристів, які подорожують з цілями бізнесу;
- надання іноземним туристам і громадянам України, вітчизняним та іноземним юридичним особам, організаціям комплексу туристичних послуг: гідів, перекладачів, екскурсійного обслуговування, помешкання, харчування, транспортного обслуговування та інших послуг і заходів. Оператор надає послуги екскурсійного обслуговування в містах України (Чернігів, Полтава, Одеса, Запоріжжя, Херсон), також фірма пропонує гостям та мешканцям Києва екскурсії по визначним місцям столиці, організовує екскурсії на власному транспорті в Умань, Канів, Переяслав–Хмельницький;
- здійснення посередницької діяльності щодо представлення інтересів громадян, підприємств та організацій за їх дорученням з питань паспортно–візової роботи;
- надання послуг мешканцям м. Києва з оформлення закордонних паспортів;
- здійснення перевезень іноземних туристів, громадян України та вантажів власним та орендованим транспортом за кордон і із–за кордону. Організація та надання послуг з прокату автотранспортних засобів. Туристична фірма надає послуги трансферу з а/п Бориспіль в м. Київ, в а/п Жуляни, на залізничний вокзал,

надає в оренду автомобілі з водіями для поїздок по Києву, в будь-які міста України та Європи;

- бронювання та продаж авіаквитків;
- організація усіх видів пасажирських перевезень у складі комплексного туристичного обслуговування на залізниці, на підставі фрахтування морських та річних суден, чартерних авіарейсів, бронювання місць для туристичних груп та індивідуальних туристів на морських, річкових суднах та лінійних авіарейсах;
- надання послуг громадянам України та іноземним громадянам (туристам) по оформленню страхових полісів в сфері туризму та віз для в'їзду та виїзду за кордон;
- здійснення імпортно-експортних операцій, проведення біржових лізингових та дилерських операцій, рекламної роботи та маркетингу, надання посередницьких, побутових, консультаційних, інформаційних, страхових, аудиторських, юридичних та інших послуг українським та іноземним юридичним та фізичним особам за національну та іноземну валюту.

Основна мета ТОВ «TPG» – подальше підвищення ефективності діяльності компанії та її конкурентоспроможності на ринку, що передбачає цілеспрямовану роботу за чотирма напрямками:

- управління очікуваннями ринку за допомогою зміцнення лояльності до продукту компанії та проведення ефективних заходів щодо подальшого підвищення впізнаваності бренду «TPG»;
- поліпшення показників діяльності компанії за рахунок більш високих обсягів продажу й диференціації турпродукту, постійного моніторингу поточного стану справ на ринку та оперативного коректування планів;
- підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування та підвищення точності прогнозів результатів діяльності;
- робота за найвищими світовими стандартами, впровадження інноваційних туристичних технологій, без яких неможливий поступальний рух вперед.

Місія туристичного оператора «TPG» полягає у наданні якісного комплексу

туристичних послуг для тих, хто цінує стабільність і професіоналізм. Оператор досягає цього за допомогою сучасних високих технологій, злагодженої роботи команди, надійних партнерів. Оператору довіряють свій відпочинок мільйони людей у всьому світі. Цінності туристичного оператора «TPG»:

- порядність: заохочення чесності, здатності дотримувати норми і правила оператора, повагу до справ оператора і його співробітників;
- надійність: прихильність ухвалених рішень (стратегії);
- орієнтованість на клієнтів: кожна людина має право на найкраще обслуговування; всі зусилля направлені на створення продукту, що потребує клієнт;
- командність: дотримання командних принципів: причетність і взаємовиручка;
- професіоналізм: висококваліфікованим і мотивованим співробітникам гарантуються: навчання, професійне зростання, цікава робота по досягненню захоплюючих цілей і завдань, взаємоповага, гідна винагорода за свою працю і задоволення від досягнутих результатів.

Бачення туристичного оператора «TPG» полягає у наступному:

- передова компанія, що динамічно розвивається;
- ініціативна група односторонців, яка здатна професійно і ефективно досягати стратегічних цілей компанії;
- праця в співдружності з кращими партнерами;
- дотримання високих стандартів як всередині компанії, так і в роботі з клієнтами і партнерами.

Туроператор пропонує своїм клієнтам допомогу не тільки в добірці та забезпеченні місця відпочинку (розробка турів; договори з постачальниками туристських послуг, такими як розміщення (готельний бізнес), харчування, трансферу, транспорту (залізничні квитки, авіаквитки, водний транспорт); інформування туристів про місце відпочинку; спрощення роботи з клієнтами шляхом створення інтернет-сайту і т. ін.), але і з оформленням документів (візи для відвідування різних країн).

Метою компанії звичайно ж є реалізація своїх послуг по всій країні.

Основними завданнями ТОВ «TPG» є:

- створення привабливого туристичного продукту, який буде відповідати інтересам туристів;
- гарантованість якості туристичної продукції;
- укладання угод з клієнтами;
- інформування туристів про тури;
- договори з постачальниками щодо розміщення, харчування, транспортних послуг;
- договори з постачальниками авіа– і залізничних пересувань, а так само водному транспорту;
- оформлення необхідних документів туристам для забезпечення їх відпочинку;
- підтримання пропозиції на рівні попиту;
- збереження конкурентоспроможності туристичного продукту;
- формування бази постійних клієнтів;
- забезпечення фінансової стійкості оператора.

Розглянемо функціональну структуру управління туристичного оператора «TPG» (рис. 2.1).

Отже, структура управління туристичного оператора «TPG» має лінійно–функціональний характер.

До лінійних менеджерів належать: генеральний директор «TPG» в Україні; директор; заступник директора; керівник відділу по роботі із корпоративними клієнтами; керівник чартерного відділу; керівник відділу видачі документів; керівник відділу по роботі із агентствами.

До функціональних менеджерів належать: головний бухгалтер; комерційний директор; керівник юридичного відділу; керівник відділу по управлінню персоналом; керівник відділу маркетингу.

Значний обсяг обов’язків покладено на менеджерів низового рівня, зокрема на менеджерів з реалізації турів.



Рис. 2.1. Схема структури управління туристичного оператора «TPG»
[складено автором]

До кожної управлінської посади в «TPG» є посадова інструкція – документ, що видається з метою регламентації організаційно-правового статусу працівника, його конкретних завдань та обов'язків, прав, відповідальності, забезпечує умови для його ефективної роботи.

Реалізація основних послуг ТОВ «TPG» здійснюється агентствами. У таблиці 2.1 представлено динаміку обсягів реалізації послуг.

Отже, протягом аналізованого періоду (2015–2017 рр.) ТОВ «TPG» на основі власної основної діяльності отримувало дохід. Найвищий обсяг чистого доходу був зафіксований у 2017 р. – 25365 тис. грн. Що пояснюється об'єктивними обставинами макроекономічної ситуації в Україні в цей період. Найнижчий обсяг чистого доходу припадав на 2015 р. – 19055 тис. грн. Таким чином, темпи зростання доходу склали 21,0 % у 2016 р. та 10,0 % у 2017 році.

**Динаміка основних фінансових результатів
ТОВ «TRG» у 2015–2017 рр., тис. грн. [розраховано автором]**

Показники	Роки			Відхилення (+/-)		Темп приросту, %	
				2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
Чистий дохід	19055	23055	25364	4000	2309	21,0	10,0
Собівартість	13654	15438	17065	1784	1627	13,1	10,5
Валовий прибуток	5401	7617	8299	2216	682	41,0	9,0
Інші операційні доходи	4532	6543	7654	2011	1111	44,4	17,0
Адміністративні витрати	1234	2349	2765	1115	416	90,4	17,7
Витрати на збут	5432	7650	8764	2218	1114	40,8	14,6
Інші операційні витрати	2239	2987	3123	748	136	33,4	4,6
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	1028	1174	1301	146	127	14,2	10,8
Податок на прибуток	185	211	234	26	23	14,2	10,8
Чистий прибуток	843	963	1067	120	104	14,2	10,8

Темпи зростання собівартості також відповідають зростанню доходу: на 13,1 % у 2016 р. і на 10,5 % у 2017 р. Відповідно, подібно зріс і валовий прибуток: на 41,0 % у 2016 р. і на 9,0 % у 2017 р. На основі врахування й інших показників господарської діяльності ТОВ «TRG» отримало фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування у вигляді прибутку: 1028 тис. грн. у 2015 р., 1174 тис. грн. у 2016 р. і 1301 тис. грн. у 2017 році.

Отже, темпи приросту становили 14,2 % у 2016 р. і 10,8 % у 2017 році. Подібні темпи зростання характерні також і для чистого прибутку, який у 2015 р. становив 843 тис. грн., у 2016 р. – 963 тис. грн. і 1067 тис. грн. у 2017 р.

Отже, незважаючи на складні обставини у політичному та соціально-економічному житті України, спричиненими агресією Росії на території Донецької та Луганської областей та анексією Автономної Республіки Крим, ТОВ «TRG», що спеціалізується на виїзному туристичному потоку фіксує

позитивні економічні результати.

Динаміка основних фінансових результатів показана на рис. 2.2.

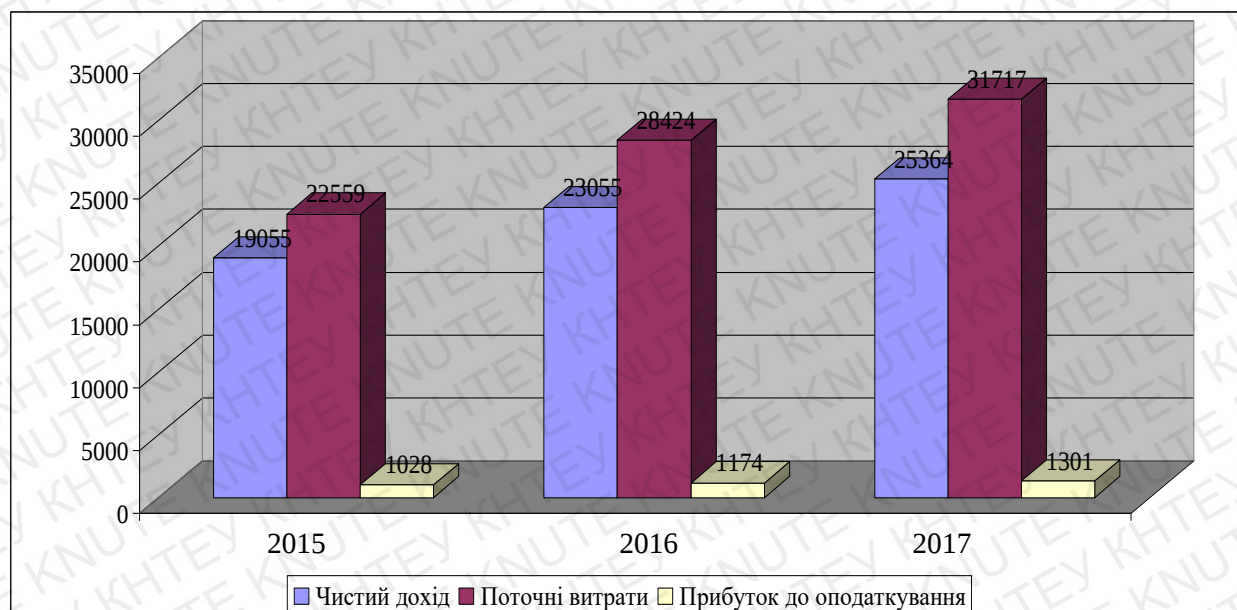


Рис. 2.2. Динаміка основних фінансових результатів ТОВ «ТРГ»

за 2015–2017 рр., тис. грн. [розроблено автором]

Рентабельність є одним із головних вартісних показників ефективності діяльності підприємств, у т. ч. і ТОВ «ТРГ». Рентабельність безпосередньо пов'язана з отриманням прибутку. Рентабельність – це співвідношення прибутку з понесеними витратами (один із основних показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання, який характеризує інтенсивність їх роботи).

У таблиці 2.2 представлена динаміка основних показників рентабельності ТОВ «ТРГ» у 2015–2017 рр.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників рентабельності ТОВ «ТРГ» у 2015–2017 рр.,

% [розраховано автором]

Показники	Роки			Відхилення (+/-)	
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016
Валова рентабельність виробничих витрат	39,6	49,3	48,6	9,8	-0,7
Рентабельність операційної діяльності	4,6	4,1	4,1	-0,4	0,0
Чиста рентабельність	4,4	4,2	4,2	-0,2	0,0
Рентабельність оператора	3,7	3,4	3,4	-0,3	0,0

Таким чином, незважаючи на доволі позитивні абсолютні результати фінансової діяльності ТОВ «TRG» показники рентабельності показують не досить позитивні тенденції. Так, вони у 2016 р. скоротились по відношенню до 2015 р., а у 2017 р. були стабільними. Тому туристичному оператору необхідно здійснювати заходи, спрямовані на покращення ефективності діяльності.

2.2. Оцінка рівня розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора «TRG»

Необхідність забезпечення конкурентоспроможності на туристичному ринку є вимогою ефективної діяльності. Проаналізувавши діяльність міжнародного туроператора «TRG» можна зробити висновок, що туроператор керувався при цьому чіткою стратегією, враховував різні обставини, стан ринку, потреби споживачів, необхідність отримання високого рівня прибутку. За свідченням аналітиків, туроператор «TRG» активно проводив стратегічні сесії та вивчав ринок різних країн. Конкретні фактори, що сприяли рішенням щодо стратегічного розвитку, можна поділити також на внутрішні і зовнішні. Структуризація зовнішніх передумов стратегічного розвитку міжнародного туроператора «TRG» показана в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Структуризація зовнішніх передумов стратегічного розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора «TRG» [складено автором]

Фактори, причини та умови	Можливості та результати
Глобалізаційні тенденції та інтернаціоналізація	Зростання капіталізації; конвергенція економічних систем; створення конкурентного середовища на ринку; забезпечення отримання синергетичного ефекту суб'єктами туристичної діяльності.
Невизначеність зовнішнього середовища	Зростання життєздатності, стійкості.
Економічні ризики	Зниження загального ступеня ризикованості діяльності у галузі туризму.
Жорсткість регулювання зовнішньоекономічної діяльності	Прагнення знизити витрати на зовнішньоекономічну діяльність; пошук партнерів на зарубіжних ринках; маневрування.

Продовження таблиці 2.3

Фактори, причини та умови	Можливості та результати
Концентрація виробництва та монополізація ринків	Зміцнення конкурентної позиції на ринку.
Зростання конкуренції на ринку	Зміцнення конкурентної позиції на ринку.
Регіональна співпраця	Збільшення прибутків, зниження операційних витрат, отримання синергії.
Зростання попиту	Збільшення чисельності споживачів, обсягу виручки.
Отримання додаткових вигід через цінову дискримінацію	Зростання прибутку.
Зростання виробництва туристичного продукту	Розвиток інноваційних туристичних продуктів; консолідована асортиментна та цінова політика.
Зростання цінності інформації	Економічний та соціальний ефект спільного використання інформації.

Як свідчать дані таблиці 2.3, серед факторів і умов у межах складових елементів зовнішнього середовища, які мають пріоритетний вплив на стратегічні процеси розвитку міжнародного туроператора «TRG», можна визначити такі, як:

- активізація глобалізаційних тенденцій, процеси інтернаціоналізації, посилення регулювання зовнішньоекономічної діяльності,
- концентрація виробництва, монополізація ринків,
- зростання конкуренції,
- недосконалість правового регулювання господарської діяльності,
- зростання вимог споживачів,
- ускладнення умов ведення бізнесу,
- нестійкість господарських зв'язків,
- недосконалість інформаційної взаємодії,
- необхідність охорони навколишнього середовища та розвитку туристичної інфраструктури тощо (рис. 2.3).

У процесі функціонування міжнародний туроператор «TRG» має контакти із такими суб'єктами:

- операторами – постачальниками послуг (готелі, авіакомпанії, страхові компанії, та інші);
- виставковими організаціями;
- турагентами;

- контролюючими та регулюючими органами туристичної діяльності;
- громадськими організаціями в сфері туристичної діяльності;
- споживачами туристичного продукту (державні, громадські, комерційні організації, фізичні особи).

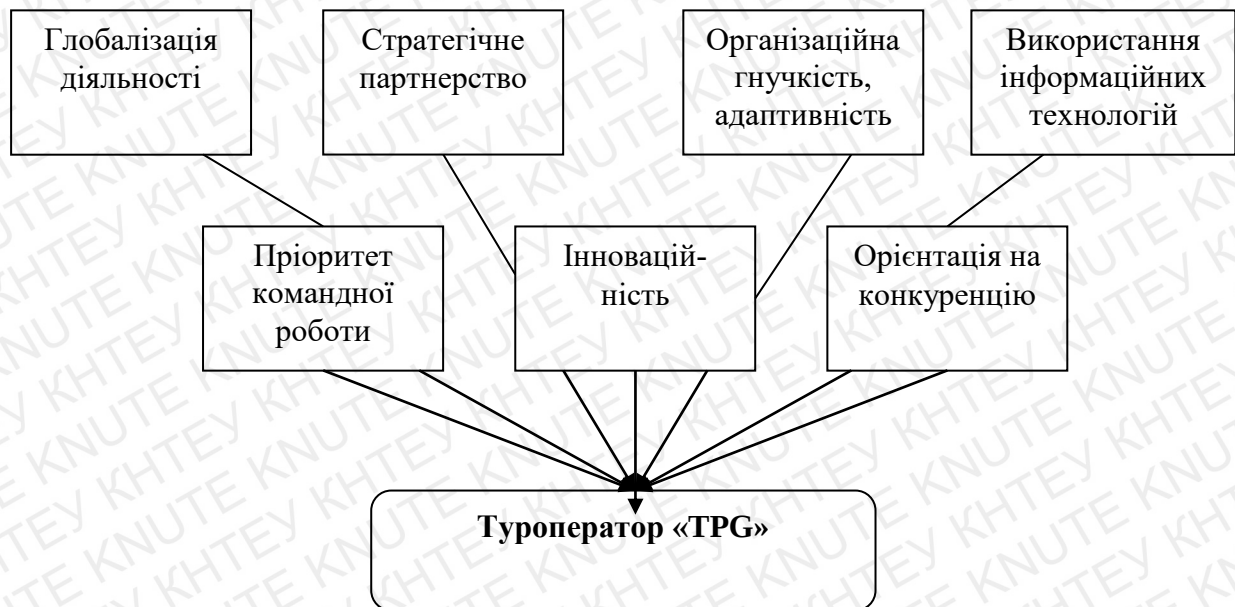


Рис. 2.3. Фактори прийняття рішення щодо стратегічного розвитку іноземного туризму міжнародного тулоператора «TPG» [складено автором]

Стратегічна діяльність туристичного оператора «TPG» базується на предметі її діяльності, який полягає у:

- організації обслуговування туристів і продажу турів іноземним туристам через посередників (агентів) на комерційній основі, розробка нових туристичних маршрутів;
- організація та надання послуг гідів–перекладачів, забезпечення зустрічі–проводів, екскурсійне обслуговування, театральних й інших заходів, транспортні послуги туристам;
- забезпечення бронювання транспортних, готельних та інших послуг;
- забезпечення заходів по зростанню економічної ефективності туризму, якості та конкурентоспроможності послуг при найменших витратах;
- посередницька діяльність з виробництва та продажу сувенірів;
- робота у сфері ресторанного господарства (експлуатація ресторанів,

кафе і барів);

– посередницькі послуги індустрії розваг (казино, парки, атракціони, концертна діяльність тощо).

На рис. 2.4 схематично зображено існуючу вертикальну й горизонтальну інтеграцію міжнародного туроператора «TPG».

Вертикальна інтеграція «назад»

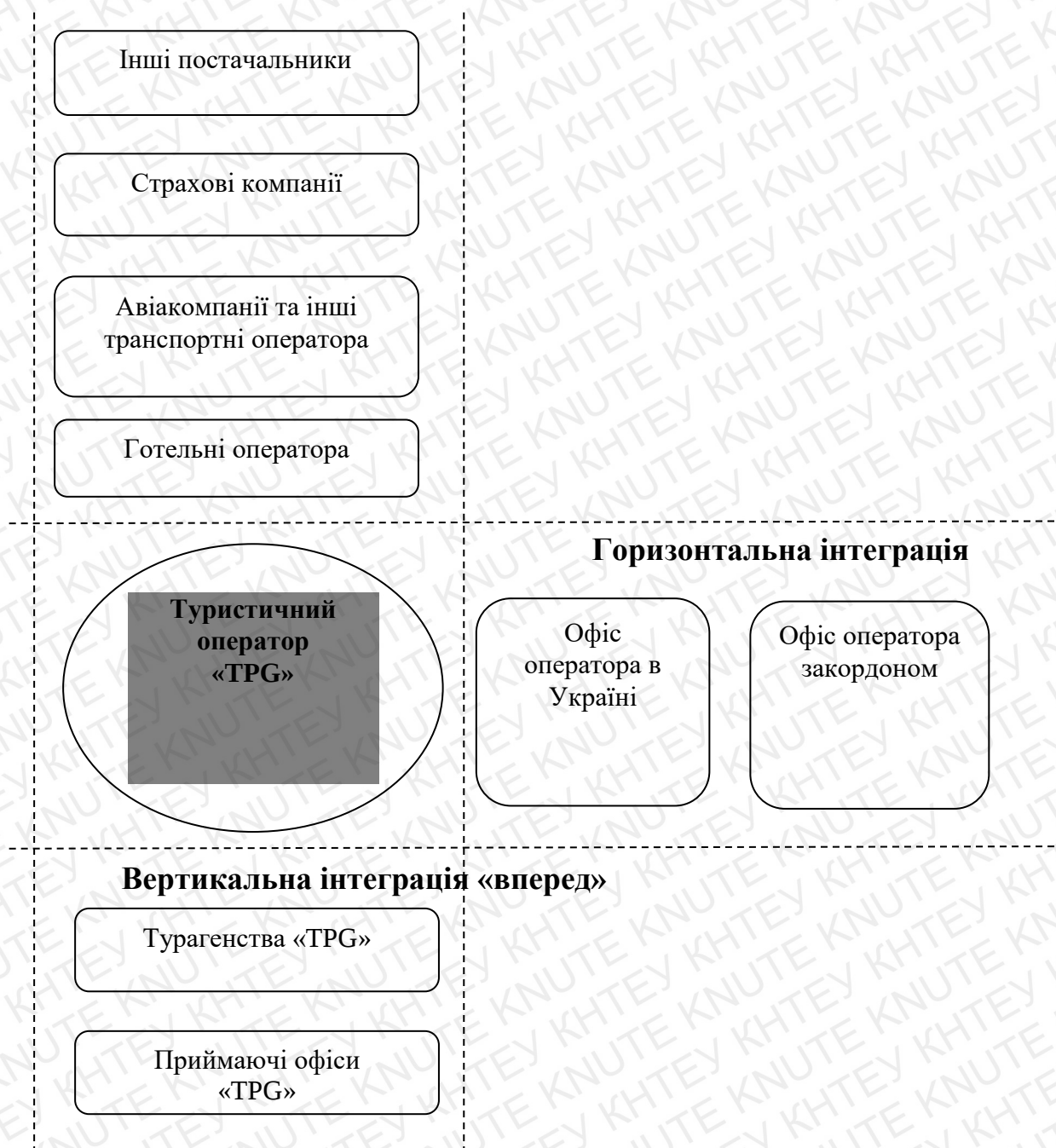


Рис. 2.4. Схема існуючої вертикальної і горизонтальної інтеграції міжнародного туроператора «TPG» [складено автором]

З кожним роком кількість споживачів туристичних послуг, які надає міжнародний туроператор «TPG», зростає. Це пов'язано зі збільшенням різноманітності турів та маршрутів для відпочинку та постійному поліпшенні організаційної сторони роботи оператора; що значно спрощує підбір турів для клієнтів та загалом роботу турагентів; зростає зацікавленість до закордонних подорожей.

Стратегічні зв'язки міжнародного туроператора «TPG» можуть виникати між партнерами і іноді конкурентами. Інтеграція міжнародного туроператора «TPG» є горизонтальною та вертикальною.

Причому можна вважати, що міжнародний туроператор «TPG» використовує вертикальну інтеграцію як «вперед» (мережі самостійних агентів, власні франчайзингові мережі, представництва в DESTINACIYAX), так і вертикальну інтеграцію «назад» (постачальники туристичних послуг: засоби розміщення, транспортні, страхові компанії, організатори виставок, в тому числі і міжнародних). До елементів горизонтальної інтеграції можна віднести генеральні представництва в різних країнах, у тому числі й Україні.

Отже, міжнародний туроператор «TPG» використовує технології як горизонтальної, так і вертикальної інтеграції, що сприяє ефективності його роботи на різних ринках (країни, регіональних, світовому). Причому часто даний туроператор є іноватором, досвід якого використовують інші.

Особливо активно останнім часом туроператор «TPG» використовує інтеграцію із агентами, оскільки це сприяє реалізації туристичного продукту. На основі проведеного аналізу можна визначити основні переваги інтегрування для партнерів–турагентів з туроператором «TPG» (табл. 2.4).

Отже, до основних переваг інтегрування для партнерів–агентів із туроператором «TPG» можна віднести:

- широкі можливості вибору туристичних продуктів;
- використання сучасних технологій;
- якісний корпоративний сайт;
- система комісійної винагороди;

- робота без посередників;
- VIP–обслуговування;
- широка географія регіональних представництв в Україні.

Таблиця 2.4

**Основні переваги стратегічного розвитку іноземного туризму
міжнародним туроператором «TPG» [розроблено автором]**

Переваги	Характеристика переваг
Можливості вибору туристичних продуктів	Пропонування широкого вибору готелів від 2–3* до 5* Надання можливості, в певні періоди, дешево відпочити в дорогих готелях або супердешево в дешевих. Значна кількість рейсів Можливості формування турів будь-якої тривалості.
Використання сучасних технологій	Наявність власної унікальної інформаційної системи Можливості швидкої обробки великих обсягів інформації Чітке відстежування кожного туриста на всіх етапах надання послуг Скорочення процесу бронювання–підтвердження.
Якісний корпоративний сайт	Постійність та швидка оновлюваність інформації Наявність усіх актуальних новин та пропозицій Наявність інформації: – каталог готелів (в тому числі з нестандартними номерами), – цінові пропозиції (спеціальні пропозиції, пакетні і добові ціни), – розклад авіарейсів і наявність місць на них, – контракт на підбір туру відповідно до дати, готелю, ціною та іншими критеріями, – про зміни в розкладах авіаперевезень, – про візовий режим, – про екскурсійні програми.
Робота без посередників	Наявність власних офісів у всіх країнах і регіонах Прямі контракти з готелями Власні чартери
Система комісійної винагороди	Можливість збільшення винагороди в дуже короткий термін при виконанні певних обсягів продажів.
VIP–обслуговування	У кожному закордонному офісі створені спеціальні відділи, завдання яких – забезпечити прийом для VIP–туристів
Широка географія регіональних представництв в Україні	Наявність 5–ти регіональних офісів, що охоплюють усі області України

Регіональні представництва туроператора «TPG» в Україні та закордоном показані на рис. 2.5. Щодо останньої переваги, то варто відзначити, що договір можна підписати в 6–ти регіональних представництвах компанії «TPG» в Україні: Київ, Дніпро, Львів, Одеса, Харків, Запоріжжя та 2–х закордоном: Алмати (Казахстан), Кишинів (Молдова).

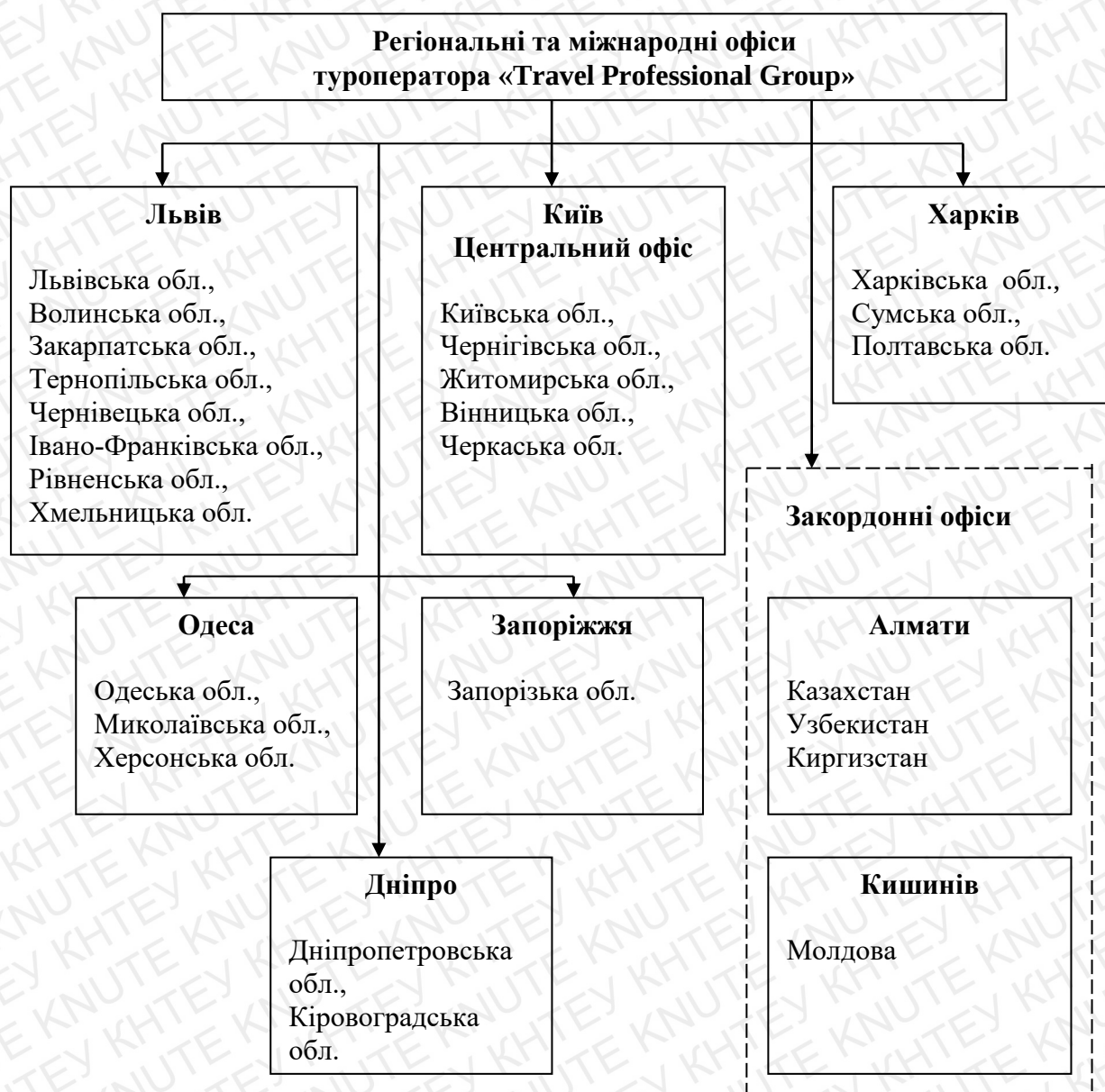


Рис. 2.5. Регіональні представництва туроператора «TPG» в Україні та закордоном [76]

Нині міжнародний туроператор «TPG» в контексті інтеграції активно просуває ідею франчайзингу. Дана модель роботи довела свою ефективність і життєздатність на практиці. У перспективі агентство під брендом «TPG» – це модне місце, де покупець може вибрати сертифікований турпродукт для себе і своїх близьких, будучи впевненим у його безпеці.

До переваг «TPG Retail» належать:

- наявність знаку якості;
- постійне удосконалення і зміцнення партнерських відносин;

- використання бренду «TPG» в зовнішньому оформленні (вивіски, покажчики), а також при виготовленні будь-якої продукції відповідно до встановлених стандартів «Brand Book TPG»;
- надання Сертифіката уповноваженого агентства «TPG». Право продажу турів під брендом «TPG»;
- підключення до власного call-центру. Переклад потенційно результативних вхідних дзвінків на агентство;
- забезпечення матеріалами, необхідними для роботи менеджерів і додаткового залучення туристів;
- надання продукції з фірмовою символікою для офісів;
- надання уніформи для персоналу;
- рекомендації в оформленні фірмового стилю приміщень і офісних будівель, консультації та обговорення з виїздом на місце розташування офісу;
- можливість використання готових дизайн-проектів зовнішньої реклами та промо-продукції;
- навчання персоналу агентств, щорічна атестація менеджерів з виявленням кращих співробітників;
- розміщення інформації про співробітника і його фотографії в розділі «TPG Star» після успішного проходження атестації;
- першочергове надання місць в рекламних і директорських турах;
- представник агентства має можливість працювати на стенді під час виставки, а також брати участь в іміджевих заходах «TPG» для приватних осіб;
- рекламна підтримка, проведення спеціальних акцій, заходів, презентацій і PR-кампаній спільно з «TPG»;
- єдина корпоративна система підтримки споживчої лояльності.

Основні умови прийому агентства у франчайзингову мережу міжнародного туроператора «Тревел Профешнл Груп» показані в табл. 2.5.

Вимоги до офісу агентства франчайзингової мережі міжнародного туроператора «TPG»:

- офіс агентства франчайзингової мережі міжнародного туроператора

«TPG» повинен мати зручне розташування відносно метро, торговельних центрів, бізнес-центрів, 1 поверх, окремий вхід, площа офісу – не менше 20 кв. м.;

- суворе дотримання оформлення офісу франчайзингової мережі міжнародного туроператора «TPG» відповідно до стандартів «TPG»;
- можливість розміщення рекламоносіїв на будівлі згідно «Brand Book TPG»;
- навігація до офісу;
- можливість розміщення зовнішньої реклами;
- можливість парковки біля будівлі офісу;
- відсутність атрибутики інших операторів;
- офіс не повинен розташовуватися в кроковій доступності до діючого офісу «TPG».

Таблиця 2.5

Основні умови прийому агентства у франчайзингову мережу міжнародного туроператора «TPG» [76]

Основні умови прийому	Термін
Наявність діючого договору про співробітництво з туроператором «TPG»	До початку співпраці
Позитивна історія співпраці	До початку співпраці
Успішний результат он-лайн тестування на сайті	До початку співпраці
Продаж продукту «TPG» по ціні оператора	В процесі співпраці
Готовність обов'язкового виконання плану продажів	До початку співпраці
Дотримання умов ліцензійного договору по оплаті роялті	В процесі співпраці
Банківська гарантія	До початку співпраці

Етапи відкриття агентства франчайзингової мережі міжнародного туроператора «TPG» представлені на рис. 2.6.

Отже, основними етапами відкриття агентства є: заповнення анкети on-line; надсилання фотографії, план офісного приміщення та фасаду на момент створення заявки; надсилання копії договору оренди на тривалий термін або копії свідоцтва про право власності; надання плану торгового сусідства та

інфраструктури району; маркетинговий план з просування бренду «TPG»; проходження тестування; укладання Ліцензійного договору.

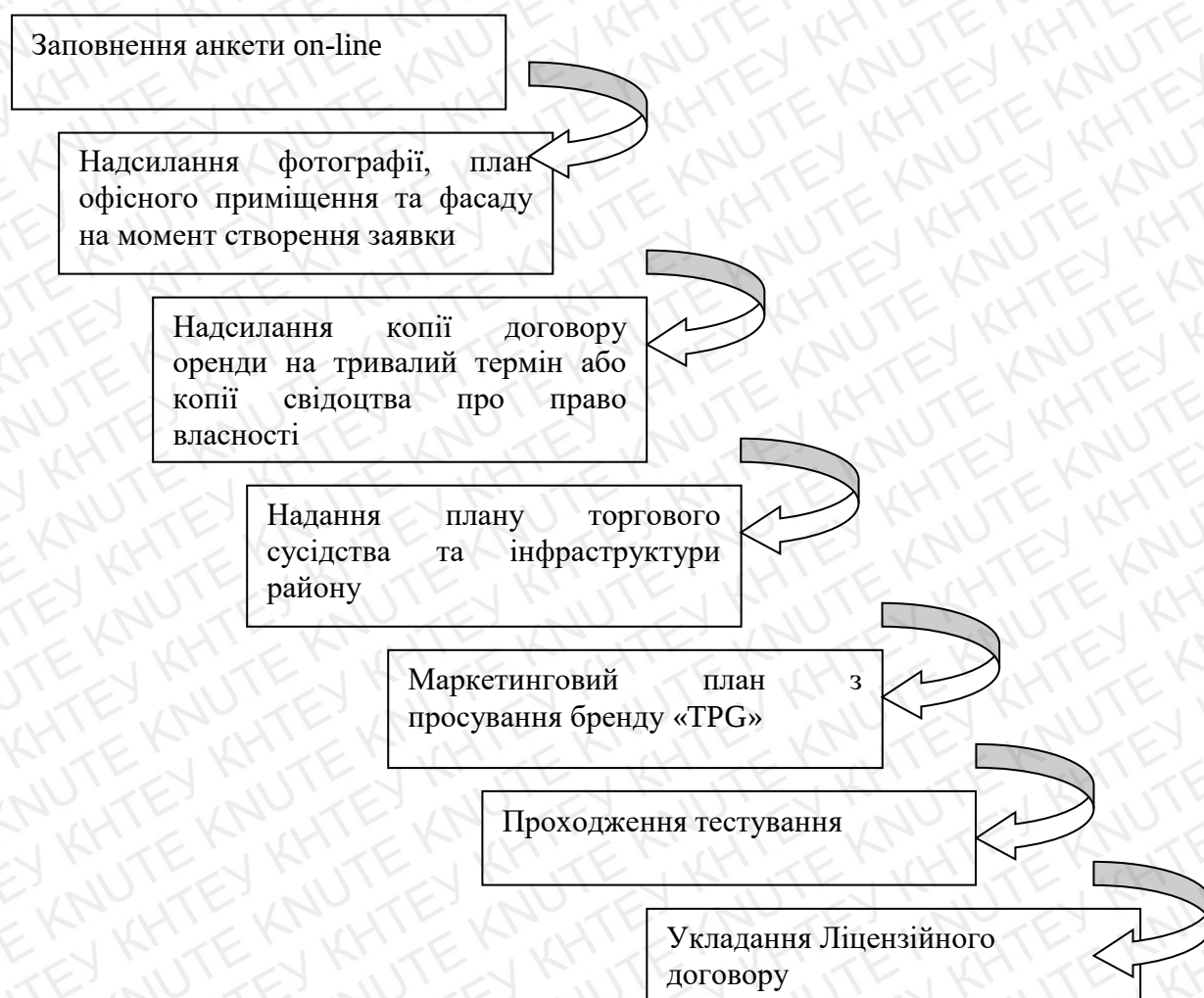


Рис. 2.6. Етапи відкриття агентства міжнародного оператора «TPG» [76]

Терміни прийняття рішення про присвоєння статусу «Уповноважене Агентство TPG» з моменту отримання повного пакету документів індивідуальні. Основними документами, що містять інформацію про роботу під брендом «TPG» є:

1. Основні умови прийому.
2. Вимоги до офісу агентства «TPG».
3. Стандарти «Brand Book TPG».

Співробітництво із готелями здійснюється наступним чином. Спочатку, при

підписанні договорів з готелями на розміщення туристів, «TPG» приходилося приймати умови готелів: мінімум номерів і за максимальними цінами.

В цілому ж єдиної схеми співробітництва між туроператором «TPG» і готелями не існує, тому що на взаємодію впливає велика кількість факторів. Наприклад, готель дає визначена кількість місць за обговореною ціною, і при цьому туроператор не несе відповідальності за проживання і харчування. Крім того, існує поняття твердих квот (камінтмонти), коли туркомпанія бере, приміром, 50 номерів, оплачує них, і готелеві уже все рівно, завантажені ці чи номери ні. Туроператор «TPG» більше схиляється до співробітництва за принципом «чим більше зобов'язань, тим більше знижка». Наприклад, туроператор може зробити передоплату на \$ 1 млн., і готель надає номери за \$ 40, коли для інших вони коштують \$ 70. І тоді можна запропонувати на ринку путівки за \$ 200 на тиждень для однієї людини, або за \$ 1 тис. на родину з дитиною на два тижні.

ТОВ «TPG» в основному працює на тих напрямках, де є можливість відправити туристів чартерними авіарейсами як мінімум раз на тиждень. Виключення складають ті країни, куди поки немає масового потоку відпочиваючих, наприклад Куба і Домініканська Республіка. Причому чартерні перевезення створюються спеціально під туристичні програми, що дозволяє туроператору контролювати завантаження рейсів.

Ще одним напрямом, в якому міжнародний оператор використовує інтеграційні технології є проведення корпоративних заходів за кордоном, що стає все більш популярним для українського бізнесу.

Місцем проведення конгресів і конференцій дедалі частіше стають Туреччина і Єгипет, Іспанія і Таїланд, Австрія та Греція, Куба і Домінікана – країни, в яких вже давно і плідно працює TPG, яка має за цим напрямом цілий ряд конкурентних переваг:

- прямі договори з постачальниками туристичних послуг;
- власні представництва на основних курортах Греції, Туреччини, Єгипту, Таїланду, Іспанії, Домінікани, Куби, Греції, Австрії;
- найрізноманітніші варіанти перельотів: від планових чартерних рейсів

«TPG» до регулярних рейсів іноземних авіакомпаній і літаків бізнес-авіації;

- індивідуальний підхід до організації корпоративних турів і поетапний контроль якості обслуговування поїздок;
- надання будь-яких нестандартних послуг;
- оперативне інформування клієнтів про рекламні акції та знижки, що готелями і авіакомпаніями;
- оптимальна вартість послуг, що надаються;
- гнучка система взаєморозрахунків.

Організація різноманітних корпоративних подій є невід'ємною частиною пропозиції компанії «TPG» на ринку туристичних послуг, зокрема, це професійне свято або бізнес-семінар, науково-практична конференція або збори дилерів, тренувальні збори спортивних команд або різного роду тренінги.

При цьому компанія «TPG» пропонує:

- бронювання готелів в рамках договорів туроператора «TPG»;
- організація конференцій, семінарів, надання конференц-залів, обладнання, послуги спеціальних гідів по роботі з групами;
- оформлення майданчиків: дизайн, декорації;
- майданчики в готелях для проведення групових заходів – гала-вечер, барбекю, вечірок;
- рекламна продукція: дизайн, виготовлення банерів, презентаційних матеріалів, сувенірів з логотипами замовників;
- організація харчування: кава-брейк, фуршет, банкет, барбекю, кейтеринг;
- розважальні програми для банкетів, фуршетів, барбекю і різних вечірок;
- технічна підтримка заходів – можливість надання обладнання різного ступеня складності відповідно до райдеру і бюджетом заходу;
- екскурсійні програми;
- доставка на курорти як регулярними, так і чартерними рейсами «TPG»;
- трансфери від економічних до люкс рівня.

Умови співпраці із компанією «TPG» полягають у наступному:

– менше 15 номерів при відсутності замовлення на додаткові послуги: бронювання проводиться замовником самостійно індивідуальними резерваціями. Підтвердження кожної резервації – індивідуально;

– більше 15 номерів + замовлення додаткових послуг: замовником надсилається запит у письмовому вигляді; запит обробляється оператором від 1–3 днів.

Для агентів, які підтверджують групи, туроператором запропоновані оновлені умови (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Умови роботи за групами для агентств міжнародного туроператора «TPG» [76]

Умови роботи за групами для агентств, осіб	Кількість осіб у групі				
	менше 30	30–50	50–100	100–150	більше 150
Переваги					
Блокування номерів в готелі		+	+	+	+
Блокування місць в літаку		+	+	+	+
Окремий трансфер для групи		+	+	+	+
Оплата по частинах		+	+	+	+
Ціна СПП (СПО)		+			
Спеціальна ціна*			+	+	+
Підвищена комісія (+1%)			+	+	+
Безкоштовний авіаквиток (1 шт.)**				+	+
Номер UPGRADE (1 шт.)				+	+
Безкоштовний номер (1 шт.)***					+
Додаткові бонуси****		+	+	+	+

Примітки:

* спеціальна ціна може бути як нижче, так і вище ціни, опублікованої на сайті.

** тільки на чартерних рейсах за напрямками Туреччина, Єгипет.

*** тип номера і тип розміщення підтверджується конкретним готелем під час роботи з групою.

**** індивідуально для кожної групи.

Пропозиція дійсна в межах зазначеного Dead Line. Після Dead Line пропозицію або анулюється, або при необхідності буде продовжений за запитом агентства. У разі позитивного рішення, замовником надсилається офіційна заявка на бронювання, в заявочній формі. Для кожної підтвердженої групи підписується додаткова угода, в якому регламентуються терміни оплат, ануляції і штрафні санкції.

Міжнародний туроператор «TPG» пропонує в рамках зазначених корпоративних заходів для своїх клієнтів варіанти декорацій відповідно до концепції заходу, у різних цінових категоріях.

Таким чином, дослідивши організаційні та правові засади діяльності туристичного оператора «TPG», можемо зробити висновок, що компанія має всі необхідні умови для успішної діяльності на ринку туристичних послуг України та зайняття лідируючих позицій на ньому, а також якісного обслуговування споживачів туристичного продукту.

2.3. Аналіз конкурентного статусу міжнародного туроператора «TPG»

Туристичний оператор «TPG» є одним із найбільших операторів України, і звичайно, що свідченням цього є обсяги його діяльності.

Упродовж досліджуваного періоду (2015 – 2017 рр.) найбільший обсяг обслугованих туристів характерний для 2017 р. – 299,6 тис. осіб. Тобто це 13,1 % від загального обсягу українських туристів відповідного року.

У 2016 році в порівнянні із попереднім кількістю обслугованих туристів туроператора «TPG» зросла на 5,2 %, а у 2017 р. у порівнянні із 2016 р. – на 49,6 % (рис. 2.7).

Спектр послуг, що надаються туроператором «TPG»: індивідуальні тури; групові та екскурсійні тури; відпочинок та екскурсійні програми по Україні, організація конференцій, семінарів, тренінгових груп; освіта за кордоном (курси мов у Великобританії, Франції, на Мальті); продаж, бронювання і доставка

авіаквитків (міжнародні та внутрішні рейси); продаж квитків на чартерні рейси, в т. ч. на власні чартерні програми; подієвий тур будь-якої складності (весільні тури, спортивні тури, поїздки на турніри, фестивалі, карнавали); окремим напрямом є надання корпоративного обслуговування клієнтам.

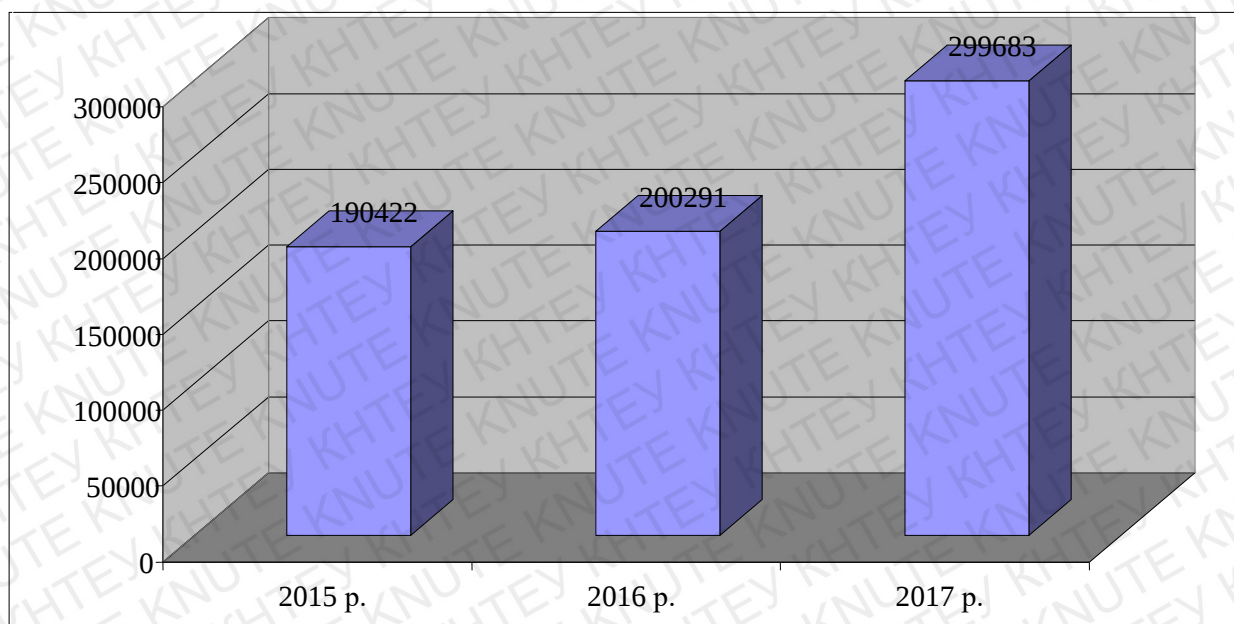


Рис. 2.7. Динаміка обсягів обслугованих туристів ТОВ «ТРГ» за 2015 – 2017 рр., кількість осіб [складено автором]

Проведемо аналіз обсягів діяльності «ТРГ» за період 2015–2017 рр. за туристичними напрямками (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка обсягів діяльності ТОВ «ТРГ» у 2015–2017 рр.
за туристичними напрямками [розраховано автором]**

Дестинації	Роки			Відхилення (+/-)		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2016
Греція	100182	134087	171338	33905,0	37251,0	33,8	27,8
Туреччина	87789	56665	123821	-31124,0	67156,0	-35,5	118,5
Іспанія	6	2633	634	2627,0	-1999,0	43783,3	-75,9
Тайланд	1453	1037	1290	-416,0	253,0	-28,6	24,4
Куба	171	59	32	-112,0	-27,0	-65,5	-45,8
Домінікана	510	53	95	-457,0	42,0	-89,6	79,2
Великобританія	0	164	0	164,0	-164,0	0	-100,0

Продовження таблиці 2.7

Дестинації	Роки			Відхилення (+/-)		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2016 / 2015	2017 / 2016	2017 / 2016
Франція	0	1	0	1,0	-1,0	0	-100,0
Шрі-Ланка	2	0	0	-2,0	0,0	-100,0	0,0
Австрія		886	136	886,0	-750,0	0	-84,7
Данія	309	1	0	-308,0	-1,0	-99,7	-100,0
Мальдіви	0	97	43	97,0	-54,0	0	-55,7
Андорра	0	7	0	7,0	-7,0	0	-100,0
ОАЕ	0	919	276	919,0	-643,0	0	-70,0
Мальта	0	3619	1964	3619,0	-1655,0	0	-45,7
Разом	190422	200291	299683	9869,0	99392,0	5,2	49,6

Упродовж аналізованого періоду туристичним оператором «TRG» найбільший обсяг туристів було обслуговано за такими напрямками як Греція – 56,3 % та Туреччина – 40,4 %, усі інші напрямки, зокрема Таїланд, Мальдіви, Андорра, Іспанія, Греція, ОАЕ, Куба, Шрі-Ланка, Домінікана, є досить незначними у загальному обсязі туристів і складають від 0,1 до 1,0 %.

Визначимо межі ринку, на якому працює туроператор «TRG». Загалом типи ринкових кордонів бувають: продуктові; географічні; тимчасові. Фактори, що впливають на широту ринкових меж туроператора «TRG»: специфіка туристичного продукту; наявність туристичних формальностей та інших бар'єрів; проникнення інформації; тимчасові витрати споживачів. Для визначення меж ринку розрахуємо показники концентрації на основі визначення ринкової частки оператора:

$$W_i = g_i / Q, \quad (2.1.)$$

де – W_i ринкова частка оператора;

g_i – обсяг реалізації i – ого оператора;

Q – галузевий обсяг реалізації.

В якості g_i – обсягів реалізації беремо загальну кількість обслугованих туристів туроператором «TRG» та окремо за кожним напрямком, в якості Q – галузевого обсягу реалізації – загальну кількість громадян України, що виїжджали

за кордон з метою організованого туризму та по конкретним напрямам за даними державної статистичної звітності. Розрахунки проведемо за основними напрямками діяльності туроператора «TPG» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Визначення ринкової частки туроператора «TPG» у 2017 році
[розраховано автором]

Назва напрямку	Q – галузевий обсяг реалізації, осіб	g _i – обсяг реалізації туроператора «TPG», тис. грн.	W _i – ринкова частка туроператора «TPG», %
Туреччина	379488	171338	45,1
Греція	259082	123821	47,8
Іспанія	20759	634	3,1
Таїланд	7630	1290	16,9
Домінікана	1850	95	5,1
Австрія	14454	136	0,9
ОАЕ	46404	276	0,6
Мальта	43213	1964	4,5
Разом	1817183	299683	16,5

Таким чином, за результатами розрахунків туроператор «TPG» у 2017 році загалом на ринку займає частку 16,5 %. Щодо напрямів, то найвищою є його концентрація за напрямками Туреччина – 45,1 % та Греція – 47,8 %, дещо нижчою є Іспанія – 3,1 %, Таїланд – 16,96 %, Мальта – 4,5 %. Отже, можна вважати, що туроператор «TPG» за напрямком Туреччини і Греції займає монопольне становище на ринку.

Щоб визначити ступінь концентрації ринку при оцінці монопольної переваги, використовується індекс Херфіндаля–Хіршмана (ННІ):

$$ННІ = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2, \quad (2.2)$$

де S_i – частка ринку i -ого оператора;

n – кількість підприємств на ринку.

При його розрахунку використовують дані про питому вагу продукту оператора в галузі. Основний сенс показника: чим більша питома вага продукту оператора в галузі, тим більше потенційні можливості для виникнення монополії.

Розрахуємо цей показник по напрямку Туреччина, на якому працюють такі основні туроператори як «Tez Tour», «TUI», «Coral Travel», «Pegas», «Anex Tour», «Idriska Tour», «TPG». Отже:

$$HHI = 35,3^2 + 24,6^2 + 13,4^2 + 12,1^2 + 7,6^2 + 7^2 = 2283,98.$$

Оскільки $HHI > 1800$, то даний ринок належить до висококонцентрованих ринків (концентрація на ринку висока). Злиття фірм дозволяється лише при збільшенні індексу Херфіндаля–Хіршмана менш ніж на 50 пунктів ($HHI_{\text{новий}} - HHI_{\text{попередній}} \leq 50$); якщо індекс HHI збільшується від 50 до 100 пунктів, призначається додаткова перевірка; якщо HHI більше 100 – злиття забороняється.

Свідченням високого конкурентного статусу туроператора «TPG» є також членство у авторитетних організаціях та наявність нагород, основні з яких наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Складові свідчення конкурентного статусу міжнародного туроператора «TPG» [складено автором]

Членство в авторитетних туристичних організаціях	Нагороди
1. Член Міжнародної Асоціації Повітряного Транспорту	1. Багаторазовий переможець дослідження «Рідерз Дайджест» в номінації «Туроператор»
2. РАТА (Азіатська асоціація туристичних фірм),	2. Багаторазовий лауреат конкурсу «Вибір року» в Україні та інших країнах в номінації «Туроператор року»
3. ASTA (Американська асоціація туристичних фірм),	3. Переможець в номінації «Туризм» щорічної професійної премії в області продажів, маркетингу і реклами – Sales Business Awards
4. UFTAA (Універсальна федерація асоціацій туристичних фірм)	4. Багаторазовий лауреат «Ukrainian Travel Awards» в номінації «Лідер в масовому сегменті»
	5. Володар нагороди авіакомпанії Etihad Airways в категорії Pearl Agent
	6. Лауреат премії "Travelers «Choice Favorites» в номінації «Улюблені торгові марки мандрівників» в 2016 і 2017 році

Туроператор «TPG» є визнаним лідером на туристичному ринку. Це засвідчується багатьма аспектами.

1. У всіх країнах клієнтів обслуговують підготовлені і

висококваліфіковані співробітники. Їх робота будується за одним принципом – служба бронювання підтверджує місця в готелях, операційний відділ забезпечує трансфери і екскурсійне обслуговування, а співробітники відділу Guest relation допомагають клієнтам відчувати себе як вдома. Це дозволяє «TPG» робити відпочинок туристів якісним і комфортним.

2. Співпраця «TPG» більш ніж з 20 міжнародними та національними компаніями, що працюють на відправку і прийом туристів, дозволяє якісно надавати послуги туристам.

3. Профіль туроператора – високоякісне обслуговування туристів на найпопулярніших напрямках зарубіжного туризму. Професійно працюючи з великими потоками туристів і добре розбираючись у ситуації на туристичному ринку, туроператор може вибрати надійні авіакомпанії і кращі готелі, а також здатний запропонувати широкі можливості для відпочинку туристів, організувати виїзд на семінар чи конференцію, дитячий відпочинок, VIP-тури тощо.

4. Міжнародний туроператор «TPG» має заслужену репутацію однієї з найбільш високотехнологічних компаній на туристичному ринку. Робота офісів, партнерів і агентів максимально взаємопов'язана і автоматизована, система онлайн-бронювання прогресивна і зручна у використанні. Повна комп'ютеризація і налагоджена система роботи не допускають втрат інформації. Це дозволяє безперебійно і чітко обслуговувати тисячі туристів навіть в пік туристичного сезону.

5. Міжнародний туроператор «TPG» працює тільки з перевіреними і надійними партнерами. Авіап перевезення здійснюються найбільшими авіакомпаніями світу з сучасним авіапарком: I Fly, Thai Airways, Emirates, QATAR AIRWAYS, Air Baltic, Air Europa та інші.

6. У готельній сфері партнерами є провідні ланцюги готелів, серед них: Marriott, Sheraton, Le Meridien, Sol Melia, Princess, Hilton, Iberostar, Four Seasons і ін.

7. Туроператор «TPG» приділяє особливу увагу контролю якості послуг, що надаються на всіх етапах. Плюс ретельне відслідковування кожної заявки з

моменту надходження в «TPG» до повернення туриста додому.

8. Кожен напрямок компанії безперервно розвивається, і в цей процес залучені всі партнери, не кажучи вже про співробітників «TPG».

Туристичний оператор «TPG» є акредитованим агентом IATA (Міжнародної асоціації повітряного транспорту) та має прямі угоди з усіма авіакомпаніями світу, що мають свої представництва в Україні. Крім того, туроператор є генеральним інтегратором продуктів Галілео на території України. ТОВ «TPG» активно популяризує онлайн-рішення в сфері продажу авіаційних перевезень, має Центри підтримки – клієнтський та агентський.

Отже, можна вважати, що міжнародний туристичний оператор «TPG» має позитивний конкурентний статус на міжнародному ринку послуг, що засвідчується динамічним зростанням обсягів обслугованих споживачів, обсягів доходів та прибутків, а також виходом на нові ринки і утриманням на них позицій. У подальших планах туристичного оператора «TPG» – збільшення частки, що займає компанія на ринку туристичних послуг, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються.

Висновки до розділу 2

Проведена діагностика передумов формування стратегії розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора «TPG», м. Київ дає можливість сформулювати такі висновки:

1. Досліджено, що міжнародний туристичний оператор «TPG» є однією з міжнародних компаній, яка організовує тури для туристів з багатьох країн Східної Європи, зокрема й України. «TPG» заснований в 1994 році, сьогодні в його асортименті такі напрями як: Австрія, Андорра, Болгарія, Угорщина, Греція, Домінікана, Індонезія, Єгипет, Іспанія, Італія, Китай, Кіпр, Куба, Маврикій, Мальдіви, Мексика, ОАЕ, Португалія, Сейшели, Таїланд, Туреччина, Франція, Чехія, Шрі-Ланка та інші.

2. Акцентовано увагу на тому, що зараз це один із найбільших туристичних операторів нашої країни. Упродовж аналізованого 3-річного періоду чітко простежуються динамічні темпи зростання показників «TPG»: 1) обсягів обслугованих споживачів (+ 5,6 % у 2016 р.; + 49,6 % у 2017 р.); 2) обсягів доходів (+ 21,0 % у 2016 р.; + 10,0 % у 2017 р.) та прибутку (+ 14,2 % у 2016 р.; + 10,8 % у 2017 р.). Також характерним є зростання туристичного потоку.

3. Доведено необхідність стратегічного розвитку іноземного туризму в ефективній діяльності міжнародного туристичного оператора «TPG». Проведено діагностику його інтеграційних технологій. Туроператор керувався при цьому чіткою стратегією розвитку, враховував різні обставини, стан ринку, потреби споживачів, необхідність отримання високого рівня прибутку. За свідченням аналітиків, туроператор «TPG» активно проводив стратегічні сесії та вивчав ринок різних країн. У роботі структуризовано зовнішні передумови інтеграції міжнародного туроператора «TPG». Визначено, що міжнародний туристичний оператор «TPG» використовує вертикальну (у т. ч. і «вперед» і «назад») та горизонтальну інтеграцію.

4. Виявлено вплив стратегії розвитку іноземного туризму туристичного оператора «TPG» на його конкурентний статус на міжнародному ринку послуг та зроблено висновок, що вона позитивно впливає на ефективність діяльності «TPG». Особливу увагу туристичний оператор приділяє розширенню агентської мережі на основі франчайзингу.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІНОЗЕМНОГО ТУРИЗМУ

МІЖНАРОДНОГО ТУРОПЕРАТОРА «TRG», М. КИЇВ

3.1. Стратегічні напрями розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора «TRG»

З метою визначення необхідності впровадження у діяльність туроператора «TRG» стратегій інтеграційного розвитку іноземного туризму, необхідно провести аналіз даного ринку і визначити процеси, які на ньому відбуваються.

Як зазначають аналітики ринку [48], розвиток туристичної діяльності в Україні супроводжується посиленням конкуренції суб'єктів ринку туристичних послуг у боротьбі за клієнтів. Стан конкуренції на українському ринку туристичних послуг можна проаналізувати на основі моделі п'яти конкурентних сил М. Портера [43] з урахуванням «нових» конкурентних сил, адекватних умовам глобальної економіки, що динамічно розвивається, ідентифікованих в роботах Л. Доунса:

- інтенсивна конкуренція у туристичній галузі та дерегуляція;
- нові конкуренти у туристичній галузі України і глобалізація;
- туристичні послуги – замітники і віртуалізація ринків;
- сила впливу споживачів;
- ступінь впливу туристичних центрів.

Розглянемо ситуацію на туристичному ринку України на основі аналітичних досліджень [43] з урахуванням п'яти сил М. Портера (рис. 3.1).

1. Інтенсивна конкуренція у туристичній галузі та дерегуляція.

Конкурентне середовище вітчизняного туристичного бізнесу відрізняється істотною неоднорідністю.

Аналіз розподілу українських туристичних послуг за конкурентними групами показав, що за кожним тематичним напрямом працює кілька туроператорів.

Таким чином, сьогодні на ринку туристичних послуг України має місце монополістична конкуренція. У наявності висока концентрація пропозиції туристичних послуг в м. Києві.

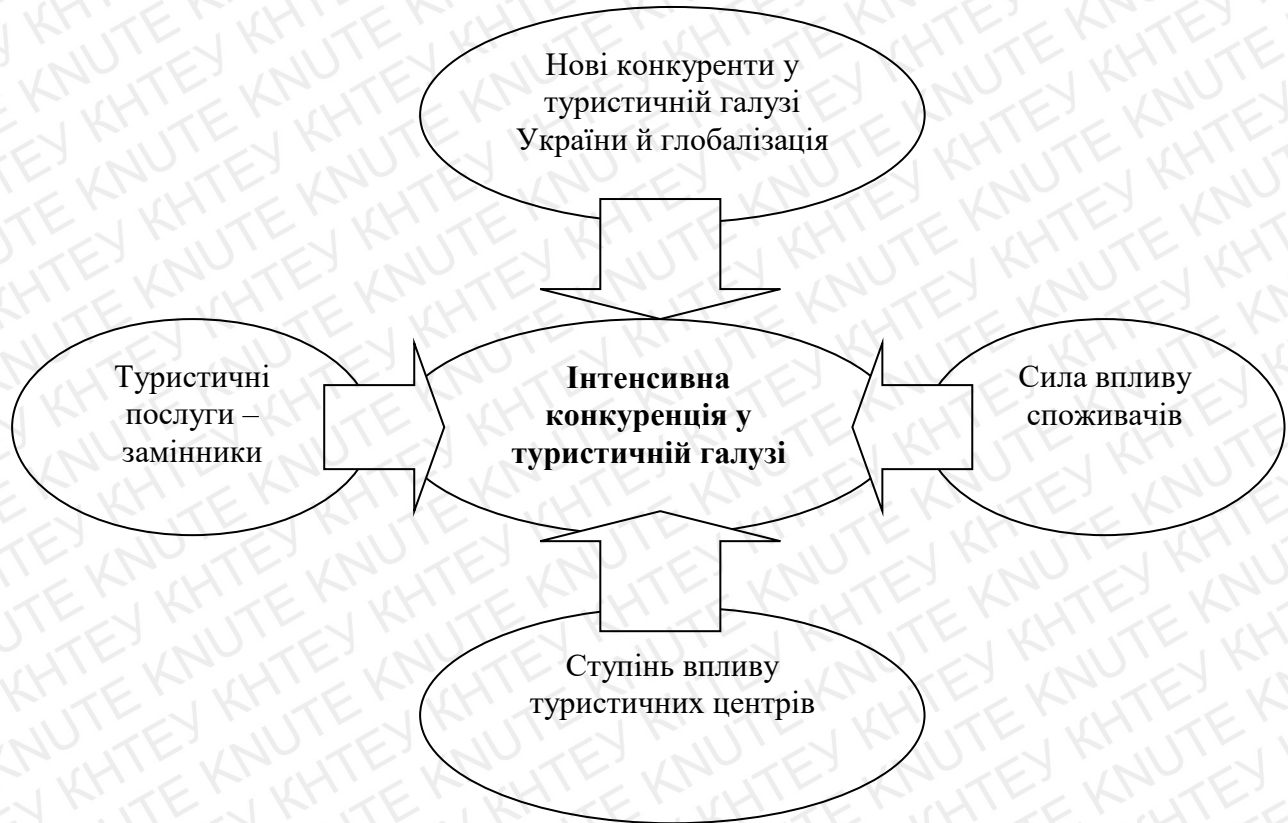


Рис. 3.1. Схематичне зображення п'яти сил М. Портера щодо перспектив туристичного ринку України [удосконалено автором]

2. Нові конкуренти у туристичній галузі України й глобалізація.

Вхідні бар'єри на український ринок туристичних послуг сьогодні високі. На нього можуть проникнути тільки компанії, що володіють серйозними фінансовими ресурсами – іноземні (міжнародні) оператори.

Експансія міжнародних туристичних компаній до України стала наслідком інтеграції країни в глобальну світову економіку.

Проникнення міжнародних туристичних операторів в Україну здійснюється шляхом альянсу з вітчизняними компаніями (з метою подальшого їх поглинання), придбання успішних українських проектів, перенесення іноземних туристичних брендів в Україну і «запуску» нових.

Український туризм охоплює три типи ринків: національний, міжрегіональний і місцевий, і, відповідно, туристичний оператор «TRG» представлений на усіх цих ринках. Тому йому необхідно досить скрупульозно і детально вивчати і знати ці ринки.

У світовому масштабі туристичний ринок України залишається локальним. Прогнози повної окупації українського туристичного ринку глобальними мережами поки не виправдалися. Можливий прихід до України і азійських туристичних операторів.

3. Туристичні послуги–замінники й віртуалізація ринків.

Відбувається заміщення туристичного маркетингу іншими методами просування продуктів (послуг) на ринок.

Альтернативою турам виступає, наприклад, віртуальний туризм.

4. Сила впливу споживачів.

5. Ступінь впливу туристичних центрів.

Отже, за даними аналітиків ринку [31] сучасна конкурентна ситуація на українському ринку туристичних послуг характеризується наступними тенденціями.

1. Тематичне дублювання та неузгодженість внаслідок нескоординованості та недобросовісної конкуренції операторів.
2. Сильна фрагментарність ринку: багато дрібних операторів з аналогічними напрямками, велика кількість непрофесійних агентів.
3. Дроблення операторів через розпад альянсів і руйнування партнерства.
4. Розширення присутності на українському ринку міжнародних туристичних операторів, що розвивають свій бізнес за мережевим (інтеграційним) принципом.
5. Заміщення туристичного маркетингу іншими методами просування на ринок внаслідок розвитку інформаційних технологій (рис. 3.2).

Отже, узагальнивши дослідження процесів, що характеризують ринок туристичних послуг в Україні, і зокрема, в м. Києві, можна дійти висновку про необхідність впровадження інтеграційних стратегій певними туроператорами.



Рис. 3.2. Ринкові фактори, що створюють потребу у запровадженні стратегії інтеграції для туристичного оператора «TPG» [розроблено автором]

Аргументами на користь інтеграції можуть бути наступні:

1. Скорочення ринку туристичних послуг. Труднощі, пережиті економікою України в умовах фінансово-економічної, соціальної кризи та агресії Росії, безпосередньо відбиваються на туристичній діяльності в Україні. Конкурентна ситуація у вітчизняній сфері туристичних послуг посилюється розвитком кризових явищ в економіці країни.
2. Поява іноземних туристичних компаній може створити досить жорстке конкурентне середовище, так як вони виходять на ринок з пропозицією найкращих умов. З одного боку, це створить дискомфорт для вітчизняних операторів, а з іншого – сприятиме укрупненню туристичного ринку. Залишаться найбільш дієздатні гравці. А здорове, прозоре конкурентне середовище піде лише на користь споживача.
3. Перенасиченість ринку організаторів туризму. Тому, на думку експертів

ринку, є неминучими ринкові процеси злиття, поглинання і скорочення гравців.

4. Початок процесів інтеграції підприємств на даному ринку.

Таким чином, можна констатувати про необхідність розгляду керівництвом туристичного оператора «TPG» можливості впровадження стратегії інтеграційного розвитку й для даного оператора.

Отже, виходячи із цього, економічна інтеграція створює нові можливості й перспективи діяльності на ринку туристичних послуг. За таких умов туристичний оператор «TPG» матиме більше економічних переваг за рахунок економії від масштабу виробництва, якщо буде взаємодіяти з безліччю ринкових та інституціональних соціально-економічних агентів, від дій яких значній мірі залежить успіх роботи підприємства. Консолідування діяльності та формування інтеграційних структур туристичного оператора «TPG» сприяє узгодженню економічних інтересів учасників інтеграції та підвищенню ефективності їхньої діяльності та є пріоритетним орієнтиром розвитку й розбудови територій, галузей, національної та міжнародної економіки в цілому.

Формування дієвих механізмів та інструментів управління для туристичного оператора «TPG» при стратегії інтеграції може забезпечити максимізацію прибутків, оптимізацію напрямів діяльності, стійке функціонування, підвищити безпеку при зміні зовнішніх умов, оскільки саме ефект масштабу може виявлятися не тільки в традиційній формі – у площині удосконалення якості послуг, інтеграції ресурсів та окремих напрямів спільної діяльності, але й у руслі створення позитивного іміджу, формування корпоративної культури й соціальної відповідальності, отримання конкурентних переваг на ринку (рис. 3.3).

Для туристичного оператора «TPG» можливі дві моделі інтеграції: вертикальна та горизонтальна. Вертикальна інтеграція дає можливість туристичній організації отримати владу на всіх етапах створення та дистрибуції продукту, стандартизувати процеси надання послуг та контролювати рівень цін і якості, забезпечити високе завантаження власних потужностей.

Вертикальна інтеграція може бути вертикальною інтеграцією «вперед» та «назад». Вертикальна інтеграція «вперед» охоплює інтеграцію підприємства з

усіма підприємствами, послуги яких необхідні для формування пакета туристичних послуг. Вертикальна інтеграція «назад» охоплює інтеграцію туроператора з усіма підприємствами, що беруть участь у збуті туристичного продукту.

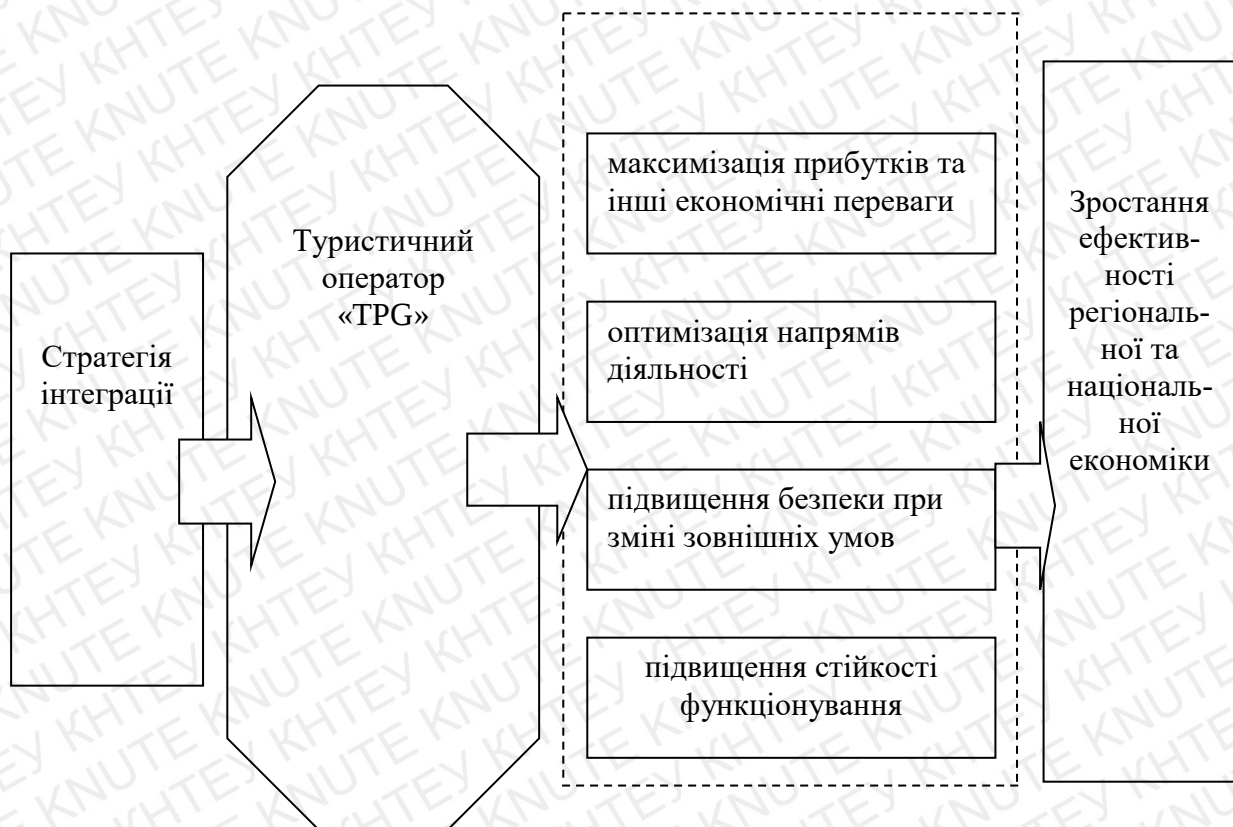


Рис. 3.3. Взаємозв'язок можливих ефектів при впровадженні стратегії інтеграції для туристичного оператора «TPG» та суспільства [розроблено автором]

Крім вертикальної інтеграції, в туризмі набула поширення горизонтальна інтеграція – інтегрування однотипних підприємств, що належать до одного рівня в ланцюгу створення вартості і є між собою конкурентами. Дана конкуренція проявляється у тому, що підприємства пропонують однакові або подібні продукти, однак працюють на різних географічних ринках. Це, наприклад, готельні мережі, мережі туристичних агенцій тощо. До горизонтальної інтеграції туристичні підприємства спонукають такі причини, як ефективне об'єднання зусиль, маркетингові переваги, зниження ризику, використання ефекту масштабу

або економії, зумовленої зростанням обсягів виробництва. Перш за все, така економія досягається через централізацію функцій управління, спільне постачання тощо. Також правові ринкові обмеження щодо зростання підприємства всередині країни призводять до необхідності горизонтальної інтернаціоналізації.

Також туристичному оператору «TPG» необхідно враховувати, що інтеграція не завжди означає участь в капіталі або об'єднання капіталу. Вона здійснюється у двох формах:

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

У випадку кооперування підприємство залишається незалежним у правовому відношенні, але співпрацює з іншими для об'єднання зусиль і покращання результатів своєї діяльності. В останні роки інтеграційні процеси охопили як міжнародний туристичний ринок, так і ринок України.

Розвиток як національного, так і міжнародного туристичного бізнесу характеризується укрупненням провідних суб'єктів, що відбувається переважно за рахунок активізації процесів інтеграції: злиття й поглинання; розвитку сучасних форм управління – укладання франчайзингових контрактів, контрактів на управління, договорів оренди, лізингу, концесії; встановлення й підтримки моделей партнерської взаємодії; формування стратегічних альянсів тощо.

Отже, інтеграція в туризмі загалом, і для туристичного оператора «TPG» може надати значні конкурентні переваги і забезпечити домінуюче положення на ринку, а саме: використання єдиного маркетингу, що дозволяє суттєво заощаджувати кошти на проведенні самостійних глобальних досліджень; навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, можливість обміну професійним досвідом, здійснення централізованої підготовки кадрів, що значно скорочує витрати кожного учасника; доступність консалтингових та інших послуг фахівців–експертів у певних сферах; використання загальноновизнаної марки, бренду, іміджу; систематичне застосування гнучкої цінової політики;

функціонування єдиної об'єднаної системи бронювання послуг; застосування централізованої системи постачання й збуту; забезпечення високої якості обслуговування завдяки доступу до інноваційних технологій і наявності систем якості; використання мережевих принципів і стандартів роботи; надання інформаційної підтримки.

Таким чином, для відновлення туристичного потенціалу України, подальшого розвитку туристичної галузі, створення конкурентного національного туристичного продукту необхідно на державному рівні необхідно забезпечити сприятливі умови для формування та розвитку інтеграційних проєктів туристичних підприємств.

3.2. Обґрунтування ефективності заходів з розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора «TPG»

Динамічна зміна ринкового середовища, спричинена зміною кон'юнктури ринку як наслідок світової економіко–фінансової кризи, вимагає від суб'єктів господарської діяльності України застосування прогресивних, активних методів комунікації між сторонами, що формують попит та пропозицію.

Посилення конкуренції на ринку, зміна попиту та пропозиції на продукти зумовлюють важливість розвитку організаційних форм малого та середнього бізнесу у сфері туристичної діяльності, створення механізму управління малими операторами, що відповідає закономірностям ринкової економіки. Провідну роль у цьому процесі займає інтеграційна стратегія підприємств, яка дозволяє створювати більш досконалі форми розвитку туристичних підприємств, розвивати і зміцнювати їх конкурентні переваги. Поетапне проектування організаційних форм інтеграційної взаємодії туристичного оператора «TPG», дозволить підвищити рівень його конкурентоспроможності і зміцнити позиції у вибраному сегменті ринку.

Цілями і перевагами стратегії інтеграції туристичного оператора «TPG»

можуть бути:

- зниження рівня невизначеності в постачанні та збуті (це відноситься і до оператора, що здійснює інтеграцію (інтегратора) і до інтегрованого оператора);
- обмеження конкуренції (таку можливість надає не тільки горизонтальна, але і вертикальна інтеграція: вплив фірми–інтегратора на оператор–споживача може перешкодити її контактам з іншими можливими постачальниками для цього оператора);
- полегшення дифузії технологічних нововведень;
- зниження витрат (зокрема, можуть скорочуватися транспортні витрати, розширюватися масштаби виробництва при зменшенні питомих умовно–постійних витрат)
- підвищення ефективності діяльності туроператора.

Забезпечення зростання є найпоширенішим мотивом для інтеграції підприємств, що може проявлятися у злитті і поглинанні підприємств, яке є найлегшим шляхом зростання. Щоб бути виправданим, таке придбання повинне бути прибутковим і забезпечити ефект синергії.

Інтеграційна стратегія виправдана, коли оператор може підвищити свою рентабельність, контролюючи різні стратегічно важливі для нього ланки в ланцюзі виробництва і продажу туристичного продукту. Може йтися, наприклад, про забезпечення регулярності постачань або контроль збутової мережі; про отримання доступу до інформації щодо роботи попередніх або подальших ланок.

Злиття передбачає об'єднання активів двох підприємств шляхом контролю з боку керівництва нового оператора, що знаходиться в сумісному володінні підприємств, що приймають участь у даному процесі. Злиття – це будь–яке об'єднання господарюючих суб'єктів, в результаті якого утворюється єдина економічна одиниця з двох (або більше) раніше існуючих структур.

Поглинання або придбання має місце там, де одне оператор одержує контроль над іншим шляхом придбання контрольної частки у статутному фонді. Поглинання оператора можна визначити як взяття одного оператора іншим під свій контроль, управління їм з придбанням абсолютного або часткового права

власності на нього (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Можливі форми інтеграції туристичного оператора «TPG»

[складено автором]

Форми інтеграції	Можливості
Злиття і поглинання шляхом придбання оператора або частки статутного капіталу	Передбачає інтеграцію на довгостроковий плановий період.
Утворення спільного оператора	Обмежує ризик інвестора одним, окремо взятим проектом.
Альянс або укладення контрактів	Можна розірвати відносини при зміні обставин (кон'юнктури ринку, фінансового стану оператора тощо).

Розглянемо можливі види інтеграції підприємств, що може використати туроператор «TPG». Залежно від характеру інтеграції підприємств доцільно виділяти наступні види:

- вертикальна інтеграція («назад» та «вперед»);
- родова інтеграція;
- горизонтальна інтеграція;
- конгломеративна інтеграція.

Вертикальна інтеграція – об'єднання підприємств різних галузей, пов'язаних технологічним процесом виробництва готового продукту, тобто розширення оператором–покупцем своєї діяльності або на попередні виробничі стадії, аж до постачальників, або на подальші – до кінцевого споживача. Стратегії вертикальної інтеграції «назад» (або «вгору») використовуються для того, щоб стабілізувати або захистити стратегічно важливе джерело постачання. Іноді така інтеграція необхідна, оскільки постачальники не володіють ресурсами або ноу–хау, ще однією метою може бути доступ до нової технології, критичної для успіху базової діяльності.

Для туристичного оператора «TPG» стратегія вертикальної інтеграції «назад» може бути здійснена як об'єднання із постачальниками: оператора інфраструктури (наприклад, готелі).

Стратегії інтеграції «вперед». Мотивацією в цьому випадку є забезпечення контролю над вихідними каналами. Для туристичного оператора «TPG» стратегія вертикальної інтеграції «вперед» може бути розвиток франчайзингової сітки, відкриття філій у інших містах

Горизонтальна інтеграція Y-типу – об'єднання підприємств однієї (туристичної) галузі, що здійснюють виробництво однакових продуктів чи одні і ті ж стадії виробництва. Ці стратегії мають на меті підсилення позиції оператора шляхом поглинання або контролю певних конкурентів. Обґрунтування застосування таких стратегій можуть бути досить різноманітними: нейтралізувати конкурента, що заважає, досягти критичної маси для отримання ефекту масштабу, одержати вигоду на взаємодоповнюваності асортименту послуг, дістати доступ до збутової мережі або до сегментів покупців.

Особливий вид горизонтальної інтеграції – родове злиття Х– або К–типу – об'єднання підприємств, що виробляють взаємопов'язані продукти. Конгломератне злиття (Н–типу) – об'єднання підприємств різних галузей без наявності виробничої спільності, тобто злиття такого типу – це злиття оператора однієї галузі з оператором іншої галузі, що не є ні постачальником, ні споживачем, ні конкурентом. В рамках конгломерату оператора, що об'єднуються, не мають ні технологічної, ні цільової єдності з основною сферою діяльності оператора–інтегратора. Профілююче виробництво у таких об'єднаннях приймає розпливчаті контури або зникає зовсім.

Таким чином, існує багато альтернативних напрямів зростання оператора.

Впровадження стратегічного маркетингового планування дозволяє в тому числі обирати найбільш ефективні та перспективні напрями зростання. Під час насичення багатьох ринків, що спостерігається в Україні, експансії світових компаній, в умовах вступу України до зони вільної торгівлі із ЄС потрібно шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності операторам і впровадження інтегративних стратегій стає однією з найперспективніших альтернатив стратегічного розвитку.

Узагальнивши міркування щодо інтеграційних стратегій можна прийти до

висновку, що туристичному оператору «TPG» доцільно буде використати стратегію горизонтальної інтеграції, що передбачає придбання туристичного оператора в іншому регіоні і відкриття на його основі власного представництва.

У таблиці 3.2 обґрунтовано можливі переваги і недоліки злиття і поглинання для туристичного оператора «TPG».

Таблиця 3.2

**Переваги та недоліки злиття і поглинання для
туристичного оператора «TPG» [складено автором]**

Переваги злиття і поглинання	Недоліки злиття і поглинання
1. Можливість якнайшвидшого досягнення мети. 2. Швидке придбання стратегічно важливих активів, насамперед, нематеріальних. 3. Можливість послабити конкуренцію. 4. Досягнення синергетичного ефекту за рахунок зниження витрат внаслідок економії на масштабі і за рахунок усунення дублюючих функцій. 5. Вихід на нові ринки, придбання налагодженої збутової інфраструктури. 6. Можливість придбати недооцінені активи.	1. Стратегія злиття пов'язана зі значними фінансовими витратами, тому що, як правило, передбачає виплату премії акціонерам і «золотих стимулювань» персоналу. Високий ризик невірної оцінки компанії і ситуації. 2. Складність інтеграції компаній, особливо, якщо вони діють у різних, незнайомих один для одного сферах. 3. Можливість виникнення проблем з персоналом після реалізації угоди. 4. Можливість несумісності культур компаній, особливо при транскордонних поглинаннях.

В якості основних проблем при проведенні злиття та поглинання у туристичному оператору «TPG», що реально сприяють виникненню різного роду ризиків, можна виділити:

- негативну реакцію співробітників, при цьому менеджмент, не бажаючи втрати позицій, може відмовлятися від співпраці і навіть загострювати внутрішню конкуренцію, породжуючи конфлікти;
- свідому необ'єктивну оцінку (співробітники, які розробляють бізнес-план майбутньої угоди, зацікавлені в її проведенні та виходять з нереальних, надто оптимістичних посилок, рідко робиться розрахунок альтернативних сценаріїв);
- відсутність належного контролю над процесом організації операції в

цілому (відсутність вичерпної системи показників, які дозволили б оцінити успішність проходження угоди і ступінь досягнення поставлених цілей, чіткого плану злиття / поглинання та подальшої інтеграції, з виділенням підпроцесів, розподілом відповідальності);

– повільність у прийнятті рішень, розмиті компетенції. Затягування процесу прийняття рішень, особливо в такій динамічній сфері, як злиття та поглинання, обертається часом не тільки значними фінансовими витратами, але і втратою можливостей злиттів.

Отже, можна виділити певні переваги злиття та поглинання для туристичного оператора «TPG», зокрема до переваг можна віднести можливість якнайшвидшого досягнення мети, можливість послабити конкуренцію, досягнення синергетичного ефекту за рахунок зниження витрат внаслідок економії на масштабі і за рахунок усунення дублюючих функцій, вихід на нові ринки, придбання налагодженої збутової інфраструктури. До основних недоліків можна віднести: стратегія злиття пов'язана зі значними фінансовими витратами, високий ризик невірної оцінки компанії і ситуації, можливість виникнення проблем з персоналом після реалізації угоди, можливість несумісності культур компаній. Проте переваги в даному випадку домінують над недоліками.

В цілому, ефект від злиття та поглинання для туристичного оператора «TPG» може виникнути в результаті (рис. 3.4):

- диверсифікації, тобто зниження ризику шляхом об'єднання підприємств в різних регіонах;
- синергізму, тобто системного ефекту, який полягає в тому, що властивості системи загалом перевершують просту суму властивостей окремих її елементів;
- заміщення, суть якого в тому, що легше придбати права на вже діюче оператор, ніж будувати нове;
- поліпшення фінансового стану, що може бути досягнуто внаслідок зміни структури капіталу, прибутковості активів, підвищення ринкової вартості акцій та отримання пільг з оподаткування;

– доповнення, яке означає, що система (яке оператор поглинає через злиття (поглинання) заповнює елементи, яких не вистачає (наприклад, кваліфіковані управлінські кадри тощо).

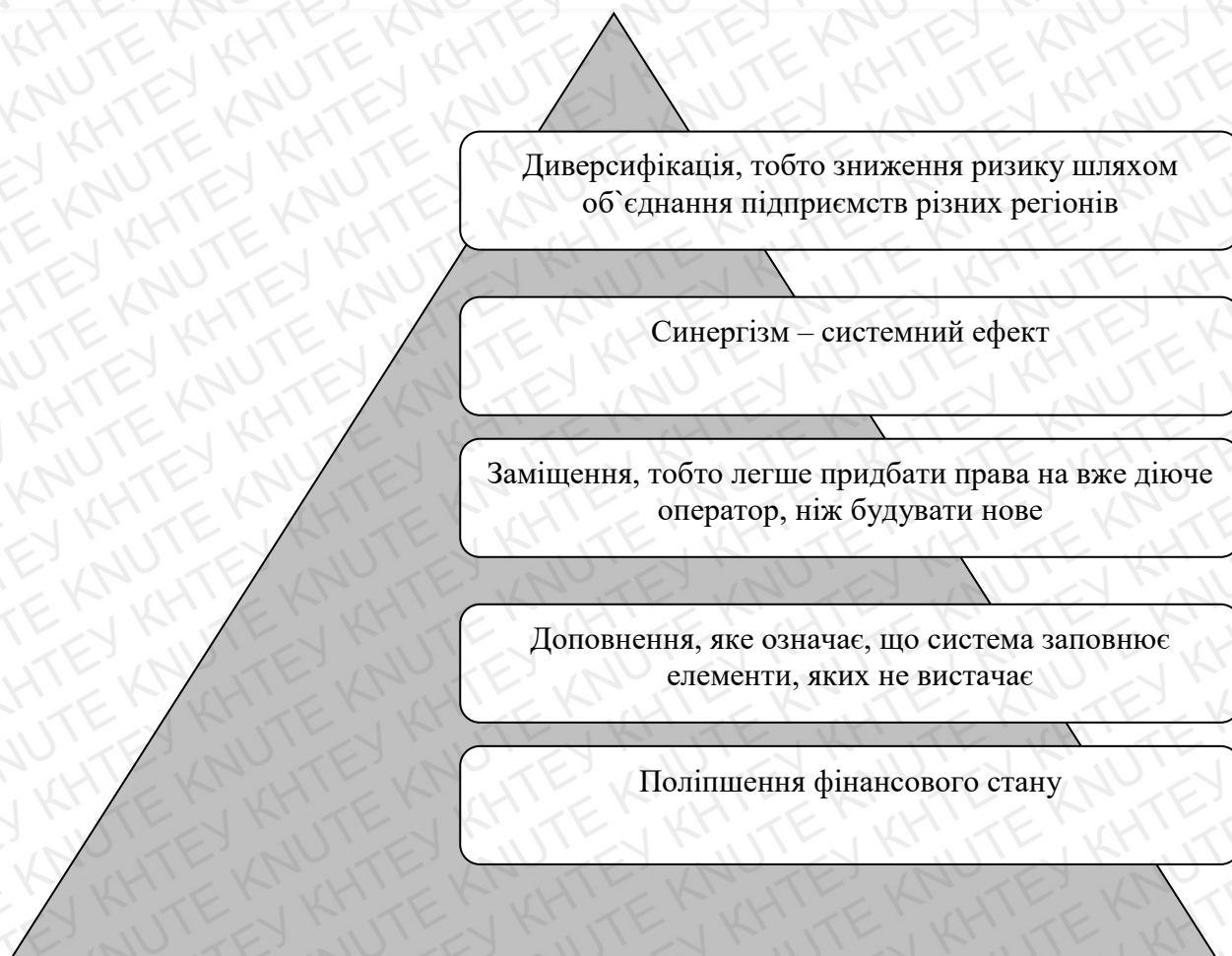


Рис. 3.4. Складові ефекту від використання стратегії інтеграції для розвитку іноземного туризму міжнародного туристичного оператора «TPG»

[складено автором]

Одним із варіантів втілення стратегії інтеграції може стати відкриття представництв туристичного оператора «TPG» в регіонах України і закордоном з метою розширення ринків збуту послуг, економії на транспортних витратах, наближення до можливих джерел потенційних споживачів.

Тобто, відкриваючи філії та представництва, туроператор розширить свою діяльність територіально та розвивається економічно. Отже, ефективним шляхом

роботи зі споживачами у туристичному бізнесі може стати створення мережі представництв туроператора «TPG» (на майбутнє).

Мережа представництв являє собою вертикальну маркетингову систему – вона включає в себе організатора і продавця (або продавців), що працюють як одне ціле. Їх перевага полягає в тому, що материнська компанія задає єдиний стандарт презентації туристичного продукту, єдині технологічні стандарти обслуговування.

Представництво – структурно відокремлена частина юридичної особи, що діє за межами знаходження юридичної особи від її імені, діяльність представництва обмежується виключно представницькими функціями (укладання угод, здавання–приймання продукції тощо).

Тому можна на майбутнє запропонувати можливість створення регіональної мережі туристичного оператора «TPG», а як перший крок – відкриття одного з регіональних представництв.

Створення мережі регіональних представництв туристичного оператора «TPG» може бути викликане рядом об'єктивних умов розвитку ринку туристичних послуг. Крім природного прагнення охопити й залучити до свого цільового ринку все більш широкую аудиторію споживачів, необхідно врахувати і подолати ряд чинників, що перешкоджають динамічному та цивілізованому розвитку вітчизняного ринку туристичної діяльності.

Перед регіональними представництвами туристичного оператора «TPG» можна поставити завдання розвитку за такими напрямками:

- позиціонування туристичного оператора «TPG» як потужної туристичної компанії;
- залучення регіональних споживачів за допомогою надання повного пакету інформації та послуг (формування баз даних, розсилка кореспонденції, супровід колективних та індивідуальних туристів);
- організація та ведення представницької діяльності, пов'язаної із встановленням ділових контактів з представниками суб'єктів туристичної діяльності в регіоні (владні структури, громадські та професійні асоціації та

організації, фінансово–промислові кола), моніторинг стану туристичної діяльності в регіонах;

Отже, як варіант впровадження стратегії інтеграції обґрунтуємо ефективність інвестування коштів туристичним оператором «TRG» у подальше формування мережі представництв (на даному етапі – відкриття одного представництва) – в місті Хмельницькому. Надалі в роботі це визначимо як відкриття представництва туристичного оператора «TRG».

Причинами відкриття представництва туристичного оператора «TRG» у даному регіоні можна вважати наступні:

1. Офіс регіонального представництва у м. Львові охоплює найбільший обсяг – 8 областей (Львівська, Івано–Франківська, Тернопільська, Рівненська, Закарпатська, Чернівецька, Хмельницька, Волинська) і, відповідно, населення (на відміну від інших регіональних офісів, які охоплюють 2–3 області), тому виникає необхідність у розподілі даного офісу на два.
2. Географічно та економічно найбільш вигідним є місто Хмельницький – значний комерційний центр Західної України, що має налагоджені економічні й транспортні зв'язки з багатьма містами.
3. Офіс в місті Хмельницькому буде охоплювати Хмельницьку, Чернівецьку та Вінницьку області, а також частково Тернопільську, Житомирську та Рівненську області.
4. Хмельницька, Чернівецька та Вінницька області – це одні з розвинених областей країни в економічному, туристичному, культурному напрямках. Динаміка зростання туристичної діяльності в області свідчить про їх достатній внутрішній потенціал та необхідність її підтримки на регіональному рівні.

Також на перспективу пропонується відкрити представництво у Мінську (Республіка Білорусь), оскільки ринок Білорусі є достатньо перспективним для України. У даному випадку можна передбачити, що представництво туристичного оператора «TRG» не є юридичною особою, воно наділяється майном даної юридичної особи і діє на підставі затвердженого «TRG» положення. Керівник

представництва призначається «TPG» і діє на підставі виданої ТОВ «TPG» довіреності. Представництво може мати самостійний баланс, банківський рахунок з правом проведення розрахунків за операціями з придбання та продажу товарів (робіт, послуг), печатку, окремий статистичний код, здійснює самостійно розрахунки з бюджетом по податках за результатами своєї господарської діяльності.

Враховуючи пропозиції, структура регіональних представництв ТОВ «TPG» в Україні та закордоном буде виглядати наступним чином, що представлено нами на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Пропонована структура регіональних представництв туроператора «TPG» в Україні та закордоном [складено автором]

Консолідування діяльності та формування інтеграційної структури «TPG» сприятиме узгодженню економічних інтересів учасників інтеграції та підвищенню ефективності їхньої діяльності, а також, окрім того, може стати пріоритетним орієнтиром розвитку й розбудови територій, галузей, національної та міжнародної економіки в цілому.

Формування дієвих механізмів та інструментарію управління об'єднаннями підприємств в структурі «TPG» забезпечуватиме:

- максимізацію їхніх прибутків;
- оптимізацію портфелю напрямів діяльності;
- стійкому функціонуванню підприємств;
- підвищуватиме їхню безпеку при зміні зовнішніх умов.

Отже, регіональні офіси в Україні туроператора «TPG» теж дещо змінять свою структуру, так із центрального офісу м. Києва обслуговування споживачів і агентств Вінницької області перейде в м. Хмельницький, а з офісу м. Львова – обслуговування споживачів і агентств Хмельницької і Чернівецької областей теж перейде в м. Хмельницький.

Схема мапи регіональних офісів в Україні і закордоном туроператора «TPG» представлена нами на рис. 3.6.

Отже, ТОВ «TPG» при відкритті представництва розширить ринки збуту послуг, може мати економію на транспортних витратах, наближення до можливих джерел до потенційних споживачів послуг. Тобто, відкриваючи представництва, оператора розширюють свою діяльність територіально та розвиваються економічно. Тому можна вважати, що створення представництва туристичного оператора «TPG» у м. Хмельницький та м. Мінськ (Республіка Білорусь) сприятиме збільшенню доходів оператора, а також збільшенню можливостей надання туристичних послуг.

Так, впровадження туристичним оператором «TPG» стратегії інтеграційного розвитку дозволить використати стратегію горизонтальної інтеграції, що передбачає придбання туристичного оператора в іншому регіоні та відкриття на його основі власного представництва.

Таким чином, можна виділити певні переваги злиття і поглинання для

туристичного оператора «TRG».

Зокрема, до переваг можна віднести можливість якнайшвидшого досягнення мети, можливість послабити конкуренцію, досягнення синергетичного ефекту за рахунок зниження витрат внаслідок економії на масштабі і за рахунок усунення дублюючих функцій, вихід на нові ринки, придбання налагодженої збутової інфраструктури.

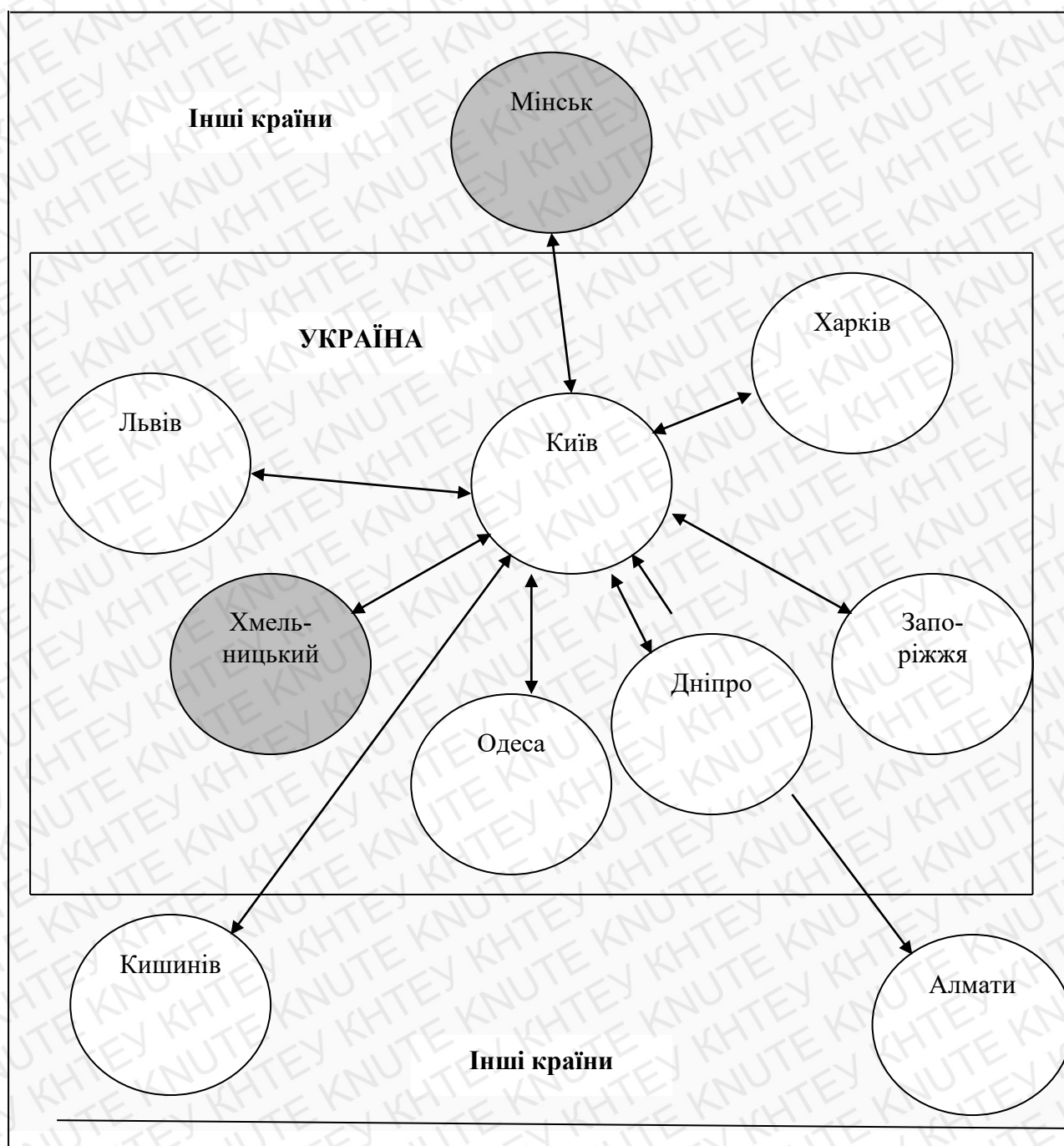


Рис. 3.6. Схема карти регіональних офісів в Україні і закордоном туроператора «TRG» [розроблено автором]

До основних недоліків можна віднести: стратегія злиття пов'язана зі значними фінансовими витратами, високий ризик невірної оцінки компанії і ситуації, можливість виникнення проблем з персоналом після реалізації угоди, можливість несумісності культур компаній. Проте переваги в даному випадку переважають над недоліками.

Проведемо розрахунки ефективності відкриття представництва в м. Мінськ у 2019 р. Відкриття офісу у м. Хмельницькому відкладемо на 2020 р.

Оскільки ефективність відкриття представництва туристичного оператора «TPG» у м. Мінськ можна визначити за допомогою розрахунку ефективності інвестицій, тому визначимо зазначений процес як інвестиційний проект.

Так, для відкриття представництва (далі – інвестиційного проекту) туристичного оператора «TPG» потрібно інвестувати 400,0 тис. грн., які будуть спрямовані на придбання офісного приміщення (площа – 35,0 кв. м).

Отже, загальна вартість капітальних вкладень туристичного оператора «TPG» складає 400,0 тис. грн. Поточні витрати складатимуться із витрат на фонд оплати праці ($3 \text{ працівники} \times 7000,0 \text{ грн.} \times 12 \text{ місяців}$) = 252,0 тис. грн., відрахувань до фонду соціального захисту населення (35 %) від фонду оплати праці, амортизаційних відрахувань (передбачено орієнтовно як 7,0 % від загальної амортизації оператора у 2017 р.), витрат на утримання основних засобів, інших необоротних активів (ремонт оргтехніки, комунальні платежі) та інших поточних витрат діяльності (табл. 3.3).

Обсяг собівартості, тобто оплата послуг партнерам передбачимо як частку від доходу в середньому по даному регіону (40,0 % від доходу).

З метою визначення ефективності цього інвестиційного проекту варто запропонувати план доходів і витрат представництва у м. Хмельницькому туристичного оператора «TPG». Доход становитиме орієнтовно 4,0 % від доходу туристичного оператора «TPG» у 2017 році.

Враховуючи середні доходи від туристичного бізнесу по регіону та масштаби діяльності туристичного оператора «TPG», передбачимо, що робота представництва принесуть йому дохід у обсязі 960,0 тис. грн. у 2019 році (4,0 %

від загального доходу «TRG»).

Таблиця 3.3

Планування поточних витрат на відкриття представництва туристичного оператора «TRG» у м. Мінськ у 2019 р., тис. грн. [розраховано автором]

Калькуляційні статті витрат	Поточні витрати, тис. грн.
Собівартість	384,0
Поточні операційні витрати (без урахування собівартості реалізованих послуг)	376,2
– витрати на оплату праці	252,0
– відрахування до фонду соціального захисту населення	55,4
– амортизаційні відрахування	20,0
– витрати на придбання основних засобів, інших необоротних активів	45,0
Разом поточні витрати	760,2

Планування фінансових результатів від відкриття представництва туристичного оператора «TRG» у м. Мінськ у 2019 р. наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Планування фінансових результатів представництва в м. Мінськ туристичного оператора «TRG» на 2019 рік, тис. грн. [розраховано автором]

Статті	Сума
Чистий доходи від реалізації послуг	960,0
Собівартість реалізованих послуг	384,0
Поточні операційні витрати (без урахування собівартості реалізованих послуг)	376,2
Прибуток від операційної діяльності	199,8
Податок на прибуток (18 %)	36,0
Чистий прибуток – можливий	163,8
Рентабельність реалізації, %	17,1
Чистий прибуток – необхідний	96,0
Чистий прибуток – плановий	163,8

Отже, чистий дохід від відкриття представництва в м. Мінськ туристичного оператора «TRG» у 2019 р. становитиме 960,0 тис. грн., з якого знімаємо 384,0 тис. грн. собівартості і 376,2 тис. грн. поточних витрат та 18 % податку на прибуток.

Таким чином, плановий чистий прибуток у 2019 р. становитиме 163,8 тис. грн., а необхідний чистий прибуток, що визначається як 10,0 % від доходу становитиме 96,0 тис. грн. Отже, плановий чистий прибуток є більшим ніж необхідний, що позитивно характеризує даний показник. Рентабельність реалізації, як частка чистого прибутку до доходу у відсотках складає 17,1 %, тобто досить високий результат.

Планові показники діяльності представництва в м. Мінськ туристичного оператора «TPG» на перші п'ять років наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Планування основних результатів діяльності представництва в м. Мінськ туристичного оператора «TPG» на 5 років [розраховано автором]

Роки	Плановий дохід		Плановий чистий прибуток	
	сума, тис. грн.	середньорічні темпи приросту, %	сума, тис. грн.	рентабельність, %
2019	960,0	–	163,8	17,1
2020	1104,0	+15	188,8	17,1
2021	1292,0	+17	220,9	17,1
2022	1524,0	+18	260,6	17,1
2023	1829,0	+20	312,8	17,1
Разом за п'ять років	6709,0	х	1146,9	х

Джерелом коштів можуть бути надходження від реалізації послуг та незначний обсяг – амортизаційні відрахування.

Один із найбільш відповідальних етапів розробки даного проекту є оцінка ефективності управління реальними інвестиціями. Оцінка ефективності інвестиційного проекту здійснюється дисконтованим методом здійснюватися на основі показника «чистого грошового потоку».

Показник чистий грошовий потік – формується за рахунок чистого прибутку та амортизаційних відрахувань у процесі експлуатації інвестиційного проекту (в даному випадку враховуючи об'єктивні причини не враховувалися амортизаційні відрахування, проте, якщо їх враховувати то, показники ефективності проекту будуть вищими). Припустимо, що дисконтна ставка, в середньому на рік 0,1 %. Тоді розрахунок чистого приведенного доходу по даному

інвестиційному проекту (відкриття представництва туристичного оператора «TRG» буде мати наступний вигляд (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Показники чистого приведеного доходу по інвестиційному проекту відкриття представництва в м. Мінськ туроператора «TRG», тис. грн. [розраховано автором]

Роки	Капітальні витрати за проектом, за роками (КВ)	Чистий прибуток за проектом, за роками (ЧГП)	Кумулятивний грошовий потік за проектом	Дисконтований грошовий потік за проектом	Чистий приведений дохід (ЧПД)
2019	400	163,8	163,8	146,7	
2020	—	188,8	349,7	167,9	
2021	—	220,9	568,0	196,4	
2022	—	260,6	825,6	231,8	
2023	—	312,8	1134,7	278,1	
Разом	400	1146,9	x	1021,2	621,2

Таким чином, можна зробити висновки про те, що чистий приведений дохід за п'ять років функціонування представництва в м. Мінськ туристичного оператора «TRG» та від експлуатації проекту становитиме 621,2 тис. грн.

Індекс (коефіцієнт) дохідності також дозволяє зіставити обсяги інвестиційних витрат з майбутнім грошовим потоком за проектом. Розрахунок такого показника при одночасних інвестиційних затратах по реальному проекту здійснюється за формулою 3.1.

$$ID = \sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+i)^t} / IB, \quad (3.1)$$

де ID – індекс дохідності за інвестиційним проектом;

IB – інвестиційні витрати за реальним інвестиційним проектом.

Показник «індекс дохідності» може бути використаним у якості критерію при прийнятті інвестиційного рішення про можливість реалізації інвестиційного

проекту:

$$ID = 621,2 / 400,0 = 1,55.$$

Оскільки ID перевищує 1, можна зробити висновки, що інвестиційний проект щодо відкриття представництва в м. Мінськ туристичного оператора «TRG» може бути реалізованим, у зв'язку з тим, що відповідає встановленим економічним критеріям ефективності.

Індекс рентабельності (коефіцієнт рентабельності) у процесі оцінки ефективності інвестиційного проекту відіграє допоміжну роль у зв'язку з тим, що не дозволяє у повній мірі оцінити увесь зворотній грошовий потік, який складається не лише з прибутку, а й амортизаційних відрахувань з основних засобів, що нараховуються у процесі реалізації інвестиційного проекту. Розрахунок цього показника здійснюється за формулою 3.2:

$$IP = \sum_{t=1}^n \frac{ЧД_t}{(1+i)^n \cdot t} / IB \times 100, \quad (3.2)$$

де IP – індекс (коефіцієнт) рентабельності інвестиційного проекту;

ЧП – чистий приведений дохід по інвестиційному проекту.

Розрахуємо середньорічний чистий приведений дохід по інвестиційному проекту відкриття представництва в м. Мінськ туристичного оператора «TRG»:

$$ЧПД = 621,2 / 5 = 124,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Індекс рентабельності інвестиційного проекту відкриття представництва в м. Мінськ туристичного оператора «TRG»:

$$IP = 124,2 / 400,0 \times 100,0 = 31,0 \text{ (\%)}$$

Можна зробити висновок, що рівень рентабельності інвестиційного проекту відкриття представництва в м. Мінськ туристичного оператора «TRG» складає 31,0 %.

Період окупності являє собою один з найбільш розповсюджених показників оцінки ефективності інвестиційного проекту. Розрахунок цього показника може бути здійснений дисконтованим методом.

Показник періоду окупності, що визначається дисконтова ним методом,

розраховується за формулою:

$$ПО = \sum_{t=1}^n \frac{ЧП_t}{(1+i)^t} / IB, \quad (3.3)$$

де ПО – період окупності інвестиційних витрат за проектом, роки;

ЧП – середньорічна сума чистого прибутку.

Період окупності інвестиційного проекту розраховується наступним чином:

$$ПО = 400,0 / 124,2 = 3,2 \text{ (роки)}$$

Отже, період окупності проектного представництва в м. Мінськ туристичного оператора «TRG», тобто час, що необхідний для отримання такої суми чистого прибутку, який дозволить окупити всі капітальні витрати, становить 3,2 роки.

Узагальнені показники ефективності відкриття представництва в м. Мінськ туристичного оператора «TRG» наведені нами в таблиці 3.7.

На підставі вищезазначеного можна констатувати, що показники є ефективності даного проекту є позитивними, реальними і є адекватними сучасній ситуації на ринку туристичних послуг України.

Таблиця 3.7

Узагальнені показники ефективності відкриття представництва в м. Мінськ туристичного оператора «TRG» як інвестиційного проекту на термін реалізації 5 років [розраховано автором]

Показники	Одиниці виміру	Фактично
Капітальні витрати	тис. грн.	400,0
Чистий прибуток по проекту за 5 років	тис. грн.	1146,9
Дисконтований грошовий потік за 5 років	тис. грн.	1021,2
Чистий приведений дохід	тис. грн.	621,2
Індекс дохідності	одиниці	1,55
Середньорічний чистий приведений дохід	тис. грн.	124,2
Індекс рентабельності	%	31,0
Період окупності	роки	3,2

Таким чином, на основі узагальнення показників ефективності відкриття представництва туристичного оператора «TPG» як інвестиційного проекту на термін реалізації 5 років можна прийти до висновку, що капітальні витрати становитимуть 400,0 тис. грн., чистий прибуток по проекту за 5 років – 1146,9 тис. грн., чистий приведений дохід за 5 років – 621,2 тис. грн., індекс рентабельності – 31,0 %, а період окупності – 3,2 роки.

Таким чином, можемо спрогнозувати, що запропонована стратегія інтеграційного розвитку туристичного оператора «TPG» може бути ефективною в економічному (розширення ринків збуту), фінансовому (збільшення прибутку, покращення капіталізації), соціальному (збільшення робочих місць, можливості кар'єрного зростання) та інших аспектах і це сприятиме позитивному впливу як на фінансовий стан оператора, так і на покращення національної економіки (збільшення податкових надходжень, формування позитивного іміджу і т.д.).

Висновки до розділу 3

Результати проведеного дослідження щодо формування стратегії розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора «TPG», м. Київ дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Визначено необхідність впровадження у діяльність туристичного оператора «TPG» стратегії інтеграційного розвитку міжнародного туризму з врахуванням п'яти сил М. Портера (інтенсивна конкуренція у туристичній галузі; нові конкуренти у туристичній галузі України й глобалізація; послуги–замінники і віртуалізація ринків; сила впливу споживачів; ступінь впливу туристичних центрів).

2. Встановлено, що цілями та перевагами стратегії інтеграції туристичного оператора «TPG» можуть бути: зниження рівня невизначеності в постачанні та збуті; обмеження конкуренції; зниження витрат (зокрема, можуть скорочуватися транспортні витрати, розширюватися масштаби виробництва при зменшенні питомих умовно–постійних витрат).

3. За результатами дослідження інтеграційних стратегій запропоновано туристичному підприємству «TPG» використати стратегію горизонтальної інтеграції, що передбачає відкриття представництва досліджуваного туроператора в іншій країні – у м. Мінськ (Республіка Білорусь).

4. На основі узагальнення показників ефективності відкриття представництва туроператора «TPG» як інвестиційного проекту на термін реалізації 5 років визначено, що капітальні витрати становитимуть 400,0 тис. грн., чистий прибуток за проектом за 5 років – 1146,9 тис. грн., чистий приведений дохід за 5 років – 621,2 тис. грн., індекс рентабельності –31,0 %, а період окупності – 3,2 роки. На основі цього можна констатувати, що показники ефективності даного проекту є позитивними, реальними та адекватними сучасній ситуації на ринку туристичних послуг України. Тому стратегія горизонтальної інтеграції туристичного оператора «TPG» може бути ефективною.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження теоретичних і практичних засад формування стратегії розвитку іноземного туризму міжнародного туроператора, можна зробити наступні висновки:

1. Запропоновано розглядати стратегію як комплекс майбутніх заходів, визначених на основі вибору оптимальних шляхів діяльності при урахуванні наявних ресурсів, реалізація яких забезпечить досягнення поставленої підприємством мети.

2. Встановлено, що поняття «розвиток» і «стратегія» тісно пов'язані між собою. Результатом реалізації стратегії є розвиток. Водночас для розвитку туристичних підприємств необхідним є формування чіткого плану дій та їх реалізація. Сформована та реалізована стратегія забезпечує розвиток підприємства. Підприємства, що мають чітке бачення своєї майбутньої позиції на ринку та окреслені напрями діяльності, направлені на досягнення поставлених цілей та укріплення цієї позиції, досягають високої ефективності роботи, а відсутність чітких стратегічних орієнтирів призводить до невикористання наявного потенціалу підприємства та стоїть на заваді його розвитку.

3. Доведено, що стратегія розвитку – це інтегроване поняття, яке включає в себе стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії управління, і представляє собою встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують впевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищують здатність до виживання в конкретній ситуації.

4. У роботі запропоновано механізм формування стратегії розвитку іноземного туризму, який являє собою організаційно-економічний устрій, що перетворює початкові імпульси в закінчений вид стратегії на основі застосування форм, методів і інструментів управління процесами діяльності туристичного підприємства.

5. Визначено, що міжнародний туроператор «TPG» є однією з міжнародних компаній, які організовують тури для туристів до більшості країн світу; заснований в 1994 році. Сьогодні в його асортименті такі напрямки як: Австрія, Андорра, Болгарія, Угорщина, Греція, Домінікана, Індонезія, Єгипет, Іспанія, Італія, Китай, Кіпр, Куба, Маврикій, Мальдіви, Мексика, ОАЕ, Португалія, Сейшели, Таїланд, Туреччина, Франція, Чехія, Шрі-Ланка та інші.

6. Доведено необхідність інтеграції для більш ефективної діяльності міжнародного туристичного оператора «TPG». Проведено діагностику його інтеграційних технологій. Так, туроператор керувався при цьому чіткою стратегією, враховував різні обставини, стан ринку, потреби споживачів, необхідність отримання високого рівня прибутку. За свідченням аналітиків, туроператор «TPG» активно проводив стратегічні сесії та вивчав ринок різних країн. У роботі структуризовано зовнішні передумови інтеграції міжнародного туроператора «TPG».

7. Узагальнивши аналіз показників ефективності господарської діяльності туристичного оператора «TPG» за 2015–2017 рр., можна зробити висновок, що в цілому підприємство працює ефективно, хоча трапляються в певні періоди і в певних напрямках негативні результати. Отже, найвищий обсяг чистого доходу було зафіксовано у 2017 р. – 25365 тис. грн., що пояснюється об'єктивними обставинами макроекономічної ситуації в Україні в цей період. Найнижчий обсяг чистого доходу припадав на 2015 р. – 19055 тис. грн. Таким чином, темпи зростання доходу склали 21,0 % у 2016 р. та 10,0 % у 2017 році.

8. Цілями і перевагами стратегії інтеграції туристичного оператора «TPG» можуть бути: зниження рівня невизначеності в постачанні та збуті (це відноситься і до підприємства, що здійснює інтеграцію (інтегратора) і до інтегрованого підприємства); обмеження конкуренції (таку можливість надає не тільки горизонтальна, але і вертикальна інтеграція: вплив фірми–інтегратора на підприємство–споживача може перешкодити її контактам з іншими можливими постачальниками для цього підприємства); полегшення дифузії технологічних нововведень; зниження витрат (зокрема, можуть скорочуватися транспортні

витрати, розширюватися масштаби виробництва при зменшенні питомих умовно-постійних витрат).

9. Туроператору «TPG» доцільно буде використати стратегію горизонтальної інтеграції, що передбачає придбання туристичного підприємства в іншому регіоні та відкриття на його основі власного представництва. Прогнозовано, що ефект від злиття і поглинання для туристичного оператора «TPG» може виникнути в результаті: диверсифікації, тобто зниження ризику шляхом об'єднання підприємств в різних регіонах; синергізму, тобто системного ефекту, який полягає в тому, що властивості системи загалом перевершують просту суму властивостей окремих її елементів; заміщення, суть якого в тому, що легше придбати права на вже діюче підприємство, ніж будувати нове; доповнення, яке означає, що підприємство заповнює елементи, яких не вистачає; поліпшення фінансового стану, що може бути досягнуто внаслідок зміни структури капіталу, прибутковості активів, підвищення ринкової вартості акцій та отримання пільг з оподаткування.

10. Розраховано економічну ефективність відкриття представництва туристичного оператора «TPG» у м. Мінськ, що можна визначити за допомогою розрахунку ефективності інвестицій, а тому зазначений процес розглядається як інвестиційний проект. Для відкриття представництва туристичного оператора «TPG» необхідно інвестувати 400,0 тис. грн. На основі узагальнення показників ефективності відкриття представництва туристичного оператора «TPG» як інвестиційного проекту на термін реалізації 5 років можна прийти до висновку, що капітальні витрати становитимуть 400,0 тис. грн., чистий прибуток по проекту за 5 років – 1146,9 тис. грн., чистий приведений дохід за 5 років – 621,2 тис. грн., індекс рентабельності – 31,0 %, а період окупності – 3,2 роки. На основі цього можна констатувати, що показники ефективності даного проекту є позитивними, реальними та адекватними сучасній ситуації на ринку туристичних послуг України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436–IV. Дата оновлення: 06.11.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 15.11.2018).
2. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755–VI. Дата оновлення: 03.12.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 04.12.2018).
3. Про туризм : Закон України від 18.11.2003 № 1282-IV. Голос України. 2003. 26 груд. С. 10–13.
4. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление : пер. с англ. 6-е изд. СПб. : Питер, 2002. 544 с.
5. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. посіб. К. : Знання України, 2002. 358 с.
6. Азарова Т. В., Абрамов Л. К. Стратегічне планування. Кіровоград : ЦПТІ, 2007. 92 с.
7. Акофф Р. Акофф о менеджменте. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 448 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление : пер. с англ. М. : Экономика, 1989. 520 с.
9. Асмус В. Ф. Античная философия. М. : Высшая школа, 2003. 400 с.
10. Балабанова Л. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Донецьк : ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2008. 551 с.
11. Бланк І. О., Ситник Г. В., Корольова-Казанська О. В., Ганечко І. Г. Фінансова стратегія підприємства : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 147 с.
12. Васильців Т. Г., Іляш О. І., Міценко Н. Г. Економіка малого підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2013. 446 с.
13. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. М. : Центр экономики и маркетинга, 2006. 458 с.

14. Виханский О. С. Стратегическое управление. М. : Экономист, 2004. 296 с.
15. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємство. Графічне моделювання : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2000. 360 с.
16. Гительман А. Д. Преобразующий менеджмент: лидерам реорганизации и консультантам по управлению : учеб. пособ. М. : Дело, 2009. 496 с.
17. Глинн Дж., Маркова В., Перкинс Д. Стратегия бизнеса. 2-е изд. Новосибирск : ИЭ и ОПП СО РАН, Canterbury Business Scholl, 2009. 360 с.
18. Городня Т. А., Щербак А. Ф. Економіка туризму: теорія і практика : навч. посіб. Київ : Кондор, 2012. 436 с.
19. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб. : Питер, 2009. 560 с.
20. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
21. Євчук Л. А. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємств : автореф. дис. ... докт. екон. наук : 08.00.04. Миколаїв, 2010. 36 с.
22. Иванов Ю. Б., Тищенко А. Н., Дробитько Н. А., Абрамова О. С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия : науч. изд. Харьков : ХНЭУ, 2004. 256 с.
23. Ілляшенко С. М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 12 (114). С. 111–119.
24. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепции, содержание, символы : пер. с англ. М. : Экономика, 1991. 239 с.
25. Коротков Э. М. Менеджмент : учебник. М. : Юрайт, 2011. 640 с.
26. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: лучшие приемы и методы : пер. с англ. 2-е изд. М. : Альпина Паблишер, 2015. 132 с.
27. Крук М. Разработка корпоративных стратегий компании. *ЭКО*. 2001. № 6. С. 112–117.
28. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навч. посіб. Київ : Знання,

2011. 350 с.

29. Кукушкін О. М. Сутність поняття «стратегія розвитку підприємства». *Науковий вісник*. 2005. № 15.2. С. 220–227.

30. Лосев А. Ф. История античной философии в конспектном изложении. М. : ЧеРо, 2005. 192 с.

31. Мальська М. П., Рутинський М. Й., Білоус С. В., Мандюк Н. Л. Економіка туризму: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 544 с.

32. Мельник Л. Г. Фундаментальные основы развития. Суми : Университетская книга, 2003. 288 с.

33. Мельниченко С. В. Менеджмент підприємства туристичної індустрії : навч.-метод. посіб. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. 217 с.

34. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. / Т. М. Афонченкова, О. ОВ. Булюк, Б. П. Масенко та ін. ; за заг. ред. О. Є. Лугініна. Київ : Ліра-К, 2012. 364 с.

35. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. С англ. М. : Дело, 1993. 702 с.

36. Минцберг Г., Куинн Д. Б., Гошал С. Стратегический процесс : пер. С англ. ; под. ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2011. 688 с.

37. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму : монографія. Київ : Київ. Нац. Торг.-екон. ун-т, 2012. 608 с.

38. Морозов Ю. Д., Тараненко І. В. Стратегія як фактор забезпечення економічного благополуччя організації в контексті світових тенденцій стійкого розвитку. *Академічний огляд*. 2011. № 2 (35). С. 164–175.

39. Осовський О. А., Осовська Г. В. Стратегія управління підприємствами харчової промисловості. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Серія : Економічні науки. 2017. № 1 (79). С. 84–93.

40. Панченко Ю. В., Лугінін О. Є., Фомішин С. В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму : навч. посіб. Херсон : Олді-плюс, 2013. 342 с.

41. Погорелов Ю. С. Развитие предприятия: понятия та види. *Культура народов Причерноморья*. 2006. № 88. С. 75–81.
42. Пономаренко В. С., Пушкар О. І., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. Харків : ХДЕУ, 2002. 640 с.
43. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів : пер. з англ. Київ : Основи, 1998. 390 с.
44. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
45. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. М. : ИНФРА-М, 2005. 496 с.
46. Сагалакова Н. О. Туризм: бізнес-процеси, ціни і ціноутворення : монографія. Київ : КНТЕУ, 2016. – 416 с.
47. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент : учебник. Ростов-на-Дону : Феникс, 2002. 448 с.
48. Спориш О. А. Стратегія розвитку підприємств туристично-рекреаційного бізнесу : дис. ... канд. Екон. наук : 08.00.04. Полтава, 2008. 207 с.
49. Старовойтов М. К. Современная корпорация (организация, опыт, проблемы). М. : Наука, 2011. 312 с.
50. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. Нац. Торг.-екон. ун-т, 2010. 596 с.
51. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року : схвалено розпорядженням від 24 трав. 2017 р. № 504-р. *Україна. Кабінет Міністрів. Урядовий кур'єр*. 2017. 4 серп. № 144. С. 7–13.
52. Стратегія розвитку підприємств невиробничої сфери регіону : навч. посіб. / за ред. І. М. Школа, А. А. Вдовічен. Чернівці : Книги–XXI, 2008. 288 с.
53. Сухорська У. К. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. *Науковий вісник*. 2002. Т. 12. С. 259–263.
54. Терешкина Н. Е. Формирование стратегии развития малых предприятий. Київ : Науковий світ, 2014. 160 с.

55. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. 2-ге вид., випр. Та доп. Київ : Київ. Нац. Торг.-екон. ун-т, 2009. 463 с.
56. Трухан О. Л. Змістовна сутність поняття «стратегія підприємства»: суперечності поглядів. *Вісник ЖДТУ*. 2010. № 1 (51). С. 25–29.
57. Туленков Н. Ключевые позиции стратегического менеджмента в организации. *Проблемы теории и практики управления*. 2011. № 4. С. 104–109.
58. Туристські дестинації (теорія управління, бренд) : монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко, Г. І. Михайліченко, Н. І. Ведмідь та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2013. 347 с.
59. Уткин Э. А. Финансовое управление. М. : Экмос, 2006. 207 с.
60. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М. : ИНФРА-М, 2000. 312 с.
61. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. 2-ге вид., випр. Та доп. Київ : Академвидав, 2007. 576 с.
62. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
63. Школа І. М. Менеджмент туризму : підручник. Чернівці : Книги ХХІ, 2011. 464 с.
64. Шульгіна Л. М., Ткешелашвілі М. Л. Маркетингове управління туристичними підприємствами : монографія. Київ : НТУ «Київ. Техн. Ін-т»; КНТЕУ, 2011. 295 с.
65. Экономическая стратегия фирмы : учеб. пособ. / под ред. А. П. Градова. СПб. : Спец. Лит-ра, 2008. 414 с.
66. Янковий О. Г., Гура О. Л. Вдосконалення планування на підприємстві за допомогою математико-статистичних методів прогнозування. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1 (91). С. 229–238.
67. Andrews K.R. The concept of corporate strategy. Irwin : Homewood, 1987. 458 p.
68. Chandler A. D. Strategy and Structure Cambridge. MASS, 1962.

69. Glueck W. F., Jauch L. R. Business Policy and Strategic Management. New York : McGraw-Hill, 1988. 940 p.
70. Pereverzev S., Askarov M. On the rate of convergence of projection-iterative methods for classes of weakly singular integral equations. Ukrainian Mathematical Journal. 1995. April. Vol. 47. Issue 4. P. 578–587.
71. Steiner G. A., Miner J. B., Gray E. R. Management Policy and Strategy – Text, Readings and Cases. 2-nd ed. New York : McMillan, 1982. 577 p.
72. Thompson A. A., Strickland A. J. Strategic Management: Concept and Cases. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas, 1987.
73. Whittington R. What is Strategy and Does it Matter?, Routledge, London, 1993.
74. Zhu J. Quantitative models for performance evaluation and benchmarking: data envelopment analysis with spreadsheets. Springer, 2014. № 213. 413 p.
75. Офіційний сайт ГО ГО «Асоціація шеф-кухарів України». URL: <http://chef.kiev.ua/> (дата звернення: 11.09.2018).
76. Офіційний сайт туристичного оператора «Travel Professional Group». URL: : <https://www.tpg.ua> (дата звернення: 11.09.2018).