

**УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»**  
**Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих**  
**Кафедра управлінських технологій**

**Дмитренко Валентина Едуардівна**

УДК 005.51:338.48

**Кваліфікаційна робота**

**На тему: « Стратегічне планування діяльності туристичної компанії»**

**Спеціальність: 073 «Менеджмент»**

**Освітня програма: «Менеджмент»**

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ В.Е. Дмитренко

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

**Філатов Сергій Антонович,**

**к.т.н., доцент**

**Київ – 2023**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ.....	8
1.1. Теоретичні аспекти стратегічного планування діяльності туристичної компанії.....	8
1.2. Загальні засади формування та методичні підходи до розробки стратегічного плану туристичної компанії.....	19
1.3 Вплив війни на туристичну діяльність в Україні: аналіз, проблеми і наслідки.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КВІН ТУР ВОЯЖ».....	31
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності туристичної компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ».....	31
2.2. Аналіз внутрішнього середовища туристичної компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ».....	39
2.3. Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на стратегічне планування діяльності туристичної компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ».....	47
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» .....	63
3.1. Шляхи та напрямки удосконалення стратегічного планування туристичної діяльності ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» в умовах війни в Україні.....	63
3.2. Алгоритм удосконалення стратегічно-маркетингового плану туристичної компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ».....	66
3.3. Оцінка ефективності реалізації стратегічно-маркетингового плану	

туристичної компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» .....	78
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	93

## ВСТУП

Перехід України до ринкових відносин супроводжується радикальними змінами в управлінні як матеріальною, так і нематеріальною сферами життєдіяльності суспільства. Все більшої значимості набуває проблема опанування основами стратегічного управління суб'єктами господарювання, вибору обґрунтованих стратегічних орієнтирів і перспектив їхнього розвитку в ринкових умовах. Особливої ваги набуває реалізація стратегічного планування діяльності на підприємствах туристичної галузі, спрямованого на забезпечення розвитку як суб'єкта ринку туристичних послуг, що функціонує сьогодні в складному конкурентному середовищі. Радикальні зміни у розвитку суспільства й туризму вимагають від керівництва туристичними компаніями переходу на нову парадигму їх функціонування в напрямку посилення стратегічного управління й оптимального забезпечення його важливої функції стратегічного планування [32].

Сучасні теоретичні розробки у сфері державного стратегічного планування беруть свої витoki з концепції стратегічного планування у сфері корпоративного менеджменту, засновником якої вважається економіст І.Ансофф [2]. Концептуальні засади теорії стратегічного управління стали предметом праць сучасних вчених П.Друкера [17], Г.Мінцберга [36], А.Томпсона [65]. Широке використання стратегічного планування в управлінні організаціями зумовило у вітчизняних учених посиленний науковий інтерес до вивчення його можливостей і переваг. Праці таких авторів як В.А.Белошапки [5], В.А.Василенка [8], В.С.Вознюка [12], В.Г. Герасимчука [13], А.П. Міщенко [35], О.М. Скібіцького [61], З.Є. Шершньової [70] та ін. розкривають сутність стратегічного планування шляхом аналізу співвідношення між головними термінами і поняттями, такими як стратегія і стратегічний план, менеджмент і планування, довгострокове і стратегічне планування; розглядають механізм та специфіку основних його елементів, серед яких важливе місце посідає аналіз внутрішнього середовища організації.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що на сьогодні в сфері туризму дуже відчувається економічна криза, яка призвела багатьох туроператорів (турагентств) до призупинення ведення бізнесу. У такій нестабільній ситуації важливо вміти відслідковувати майбутні зміни середовища, а також правильно сегментувати ринок задля вчасного і правильного реагування на процеси, що відбуваються.

Проблематика розвитку ринку туристичних послуг знайшла широке відображення у наукових роботах багатьох вчених. Теоретичні засади формування комплексу маркетингу та його загальних засад обґрунтовані Ф. Котлером [40]. Визначення методів дослідження ринку туризму розглядали Е.В. Сарафанова та М.С. Мотишина [70, 61]. Побудову стратегії розвитку, оцінювання можливостей та загроз туристичному бізнесу досліджували М.П. Мальська та А.П. Дурович [52, 27].

Метою дослідження є система реалізації стратегічних планів туристичних компаній в умовах кризи, яка сформувалась за роки пандемії та війни в Україні, яка вже продовжується більше року.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- здійснити аналіз теоретичних аспектів стратегічного планування на підприємствах;
- розглянути загальні засади та методичні підходи до розробки стратегічного плану підприємства;
- проаналізувати процес формування стратегічного планування туристичної компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»;
- дослідити вплив стану війни в Україні на стратегічне планування ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»;
- провести аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища туристичної компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»;

- представити алгоритм розробки та напрямки удосконалення маркетингової стратегії , як напрямку стратегічного планування туристичної компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»;

- надати рекомендації щодо ефективної реалізації маркетингово-стратегічного плану туристичної компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» в умовах війни в Україні.

Об'єктом дослідження є туристична компанія Товариство з обмеженою відповідальністю «КВІН ТУР ВОЯЖ».

Предметом дослідження – шляхи удосконалення стратегічного планування в туристичній компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» в умовах війни в Україні.

Методологічну основу дослідження складають загальнонаукові методи (аналіз, синтез, узагальнення), а також порівняльний метод та принципи об'єктивізму і системності.

Для досягнення мети, вирішення поставлених у дослідженні завдань, було використано комплекс загальнонаукових та специфічних методів досліджень. В процесі дослідження використані теоретичні та емпіричні методи. Теоретичні: аналіз та систематизація наукової літератури, нормативно-правових документів, відкритих даних електронних джерел. Емпіричні: спостереження, анкетне опитування.

Елементи наукової новизни дослідження полягають у поєднанні теоретичного дослідження основних складових стратегічного планування та практичній розробці, реалізації та удосконаленні стратегічного планування туристичної компанії в умовах сталої кризи, як наслідків світової пандемії та життєдіяльності туризму в Україні під час війни. Вперше досліджено вплив війни на функціонування туристичної компанії, удосконалено алгоритм розробки маркетингово-стратегічного плану, обґрунтовано необхідність його кореляції у умовах військової дій в Україні.

Практичне значення отриманих результатів полягає у визначенні та розробці рекомендацій щодо відновлення діяльності та корегування стратегічного планування ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» в умовах військових дій та його ефективної реалізації.

Апробація і впровадження результатів дослідження відбудеться через обговорення на засіданні засновників та менеджерів ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» в найближчий час.

Інформаційною базою для проведення дослідження стали монографії та наукові публікації за тематикою роботи, періодичні видання, інформаційно-довідкові, Статутні, управлінські, проектні та звітні матеріали, праці вітчизняних та іноземних дослідників, матеріали мережі Інтернет, статистичні дані, інформація про діяльність туристичної галузі.

Робота складається із вступу, 3-х розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Текстова частина (без бібліографії і додатків) викладена на 90 сторінках друкованого тексту і містить 9 малюнків та 18 таблиць. Список використаних джерел включає 70 найменування.

## **РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ**

### **1.1 Теоретичні аспекти стратегічного планування туристичної компанії**

В умовах реформування економіки України великої ваги набуває дослідження теоретичних аспектів розробки стратегічного планування підприємств з реалізації обраних цілей і напрямів діяльності, що забезпечують його зростання, високу конкурентоспроможність і зміцнення позицій в туристичному середовищі, гнучку врівноважену взаємодію з оточенням, оптимальне використання кадрового потенціалу, здатність до виживання в складних змінних умовах сьогодення, виявлення нових можливостей і альтернатив розвитку в майбутньому [16].

Упровадження стратегічного планування в практику роботи туристичних компаній залежить від розуміння сутності стратегічного планування та співвідношення таких категорій як стратегія та стратегічний план, планування та управління, стратегічне та довгострокове планування. Концепція планування ґрунтується на певному понятійному апараті.

Стратегічне управління підприємства - це сукупність прогнозів, рішень і дій щодо визначення й реалізації пріоритетних напрямів розвитку, що забезпечують досягнення місії та цілей суб'єктів господарювання. Предмет стратегічного управління підприємства – базисні процеси, активний, творчий пошук можливостей як всередині, так і за його межами [35]. Необхідно зазначити, що зазвичай органи управління культури та туризму у вітчизняних реаліях діють реактивно, у режимі “пожежної команди”, не стимулюючи (через власний приклад чи відповідні нормативні акти) розвиток стратегічного мислення в управлінців галузі. Це обумовлює необхідність методологічного та теоретичного обґрунтування

стратегічного управління в контексті проектування та реалізації різного типу змін. Відтак, стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності туристичної компанії, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями та приводити їх у відповідність шляхом розробки й реалізації системи стратегій («стратегічного набору») [67, 27].

Планування - це вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації, шляхи і способи його досягнення [8]. Планування можна розглядати як основну функцію менеджменту, яка зв'язує разом всі управлінські функції. Без планування туристична компанія не в змозі чітко визначити свої цілі і напрямки діяльності. Г. Мінцберг зазначає, що термін «планування» використовувався як синонім «прийняття рішень» і «проектний менеджмент» [39, с.45]. Отже, можна зробити висновок, що планування, так само, як і менеджмент, за своєю суттю є процесом прийняття рішень щодо майбутньої діяльності організації, але відмінність між ними полягає в тому, що планування – це формалізований і системний процес прийняття управлінських рішень, що є його відмінною і ключовою ознакою. Процес планування допомагає прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Його мета полягає у визначенні необхідної кількості ресурсів, впровадженні нововведень для адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища. Планування є необхідною передумовою успішної діяльності організації в майбутньому, є процесом підготовки обґрунтованих перспективних рішень.

Стратегічне планування представляє собою дії і рішення керівництва по розробці специфічних стратегій, які допомагають організації досягти своїх цілей [8]. П. Друкер зазначав, що стратегічне планування – це не майбутні рішення, а вплив майбутнього на сьогоднішні рішення. При цьому розробляються нові можливості організації (фірми), наприклад зміна профілю компанії, радикальна зміна технології, розширення ринків тощо [17].

В.К. Мельник розглядає стратегічне планування як багатогранний процес, основу якого складають цілепокладання, прогнозування, аналіз, моніторинг. При стратегічному плануванні відбувається перехід від моделі «закритої організації» до моделі «відкритої організації» що супроводжується аналізом внутрішнього й зовнішнього середовища; вибором стратегії на основі аналізу стратегічних альтернатив; пошуком шляхів найкращого використання внутрішніх можливостей з урахуванням зовнішніх обмежень; формуванням системи планування на довгострокову перспективу; реалізацією довгострокових стратегічних програм; здійсненням управління на основі передбачення змін [35, с.6]. Калініна Л.М. акцентує на тому, що стратегічне планування являє собою процес розробки місії, стратегічних цілей, оформлених як система досить формалізованих планів, корекції та перегляду системи заходів щодо їх виникнення на основі систематичного контролю за змінами, які відбуваються всередині та зовні організації [25]. Ціль стратегічного планування - дати комплексне обґрунтування проблем, з які виникли в компанії та з якими може стикнутися в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку на плановий період.

Метою стратегічного планування є прийняття основних рішень і реалізація дій, направлених на покращання основного напрямку діяльності компанії, на забезпечення мети й місії туристичної компанії.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає певним принципам [35], а саме:

- 1) Спадковість стратегічного і поточного планів означає, що поточні плани або розділи бізнес-плану повинні повторювати основні розділи стратегічних. Кількість планових показників в короткострокових планах повинна бути більшою, ніж у стратегічних. Показники бізнес-плану не повинні суперечити затвердженим показникам стратегії організації.

2) Соціальна орієнтація передбачає соціальний розвиток колективу поряд з технічними, технологічними, економічними проблемами, екологією, безпекою та ергономічністю послуг організації.

3) Ранжування об'єктів планування по важливості необхідно здійснювати для раціонального розподілу існуючих ресурсів. Наприклад, якщо вироблені товари мають майже однаковий рівень конкурентоспроможності, доцільно спочатку направити ресурси на підвищення конкурентоспроможності продукції, яка має більшу долю в організації.

4) Узгодження з параметрами зовнішнього середовища системи менеджменту досягається за допомогою аналізу динаміки цих параметрів і дослідження їх впливу на планові показники.

5) Варіантність забезпечується розробкою не менше трьох альтернативних варіантів досягнення однієї тієї ж цілі і вибором оптимального варіанту з найменшими витратами.

6) Збалансованість передбачає спадковість балансу показників за ієрархією, наприклад функціональної моделі об'єкта, вартісної моделі, балансу надходження і розподілу ресурсів та ін. Одночасно по важливим показникам необхідно забезпечити резерв.

7) Економічна обґрунтованість є одним із важливих принципів планування. Остаточний вибір варіанта планових показників повинен здійснюватися тільки після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації і економічного обґрунтування альтернативних варіантів.

8) Автоматизація систем планування - застосування сучасних інформаційних технологій і комп'ютерної техніки, яка забезпечує кодування інформації на основі класифікації, її єдність і облік змін по стадіям життєвого циклу об'єкта планування, швидку обробку, надійне зберігання і передачу особі, яка приймає рішення.

9) Забезпечення зворотного зв'язку передбачає можливість особи - споживача планів представляти пропозиції розробнику про їх зміни (коригування).

Врахувати всі розглянуті принципи стратегічного планування дуже важко, це зможуть зробити потужні організації, які мають кваліфіковані кадри, сучасні інформаційні технології і необхідні ресурси. При плануванні в туристичній компанії доцільно зосередитися на використанні принципів соціальної орієнтованості, узгодження з параметрами зовнішнього середовища та забезпечення зворотного зв'язку.

Основними тенденціями планування в організації в сучасних умовах є : скорочення строків розробки планів; підвищення їх якості за рахунок зменшення їх кількості; застосування принципів планування; впровадження сучасних методів оптимізації і впровадження концепції маркетингу.

Сучасні науковці пропонують діяльність із розроблення й ухвалення стратегічного плану здійснювати в такій послідовності [38,56,63]:

Етап 1. Підготовчий етап, що охоплює: аналіз рівня планової роботи; виявлення проблем і постановку цілей; визначення завдань із планування; формування групи спеціалістів для виконання планової роботи; видання наказу або розпорядження на виконання роботи.

Етап 2. Формування інформаційної бази планування передбачає: установлення вимог до інформації та її джерел; визначення каналів і оформлення доступу до інформації; визначення переліків і виду необхідної інформації; збір і кодування інформації; перевірка достовірності інформації; фільтрація і якісний аналіз інформації.

Етап 3. Визначення стратегічних цілей і завдань діяльності організації є найважливішим етапом у послідовності операцій із реалізації стратегічного планування. Персонал повинен чітко представляти свою роль у діяльності компанії, а це, у свою чергу, вимагає чіткого формулювання довгострокових і короткострокових цілей організації в цілому, а також відповідних завдань для

окремих функціональних підрозділів. Під час формулювання цілей рекомендується використовувати кількісні показники, наприклад: структура продажів за ринками збуту, асортиментом, сегментами ринку; обсяги продажів товарів і послуг у натуральному і вартісному вираженні; розмір прибутку фірми; виробнича собівартість і витрати на збут та ін.

Етап 4. Аналіз ринку і галузі – найбільш складна ділянка дослідження. Основна увага приділяється вивченню життєвого циклу товару, ринкових сегментів і структури конкуренції в галузі. Визначаються можливі зміни в зовнішньому середовищі (можливості і загрози), аналізується їхній вплив на діяльність компанії. Здійснюється порівняння можливостей організації (сильних і слабких сторін) з конкурентами, зокрема, у сфері інновацій, маркетингу, доступу до ресурсів та ефективності їхнього використання, а також витрат.

Етап 5. Розроблення генеральної стратегії підприємства, у якій визначаються довгострокові цілі і задачі організації, сфери діяльності, здійснюється оцінка стратегічних альтернатив.

Етап 6. Оцінка підприємницького потенціалу і перспектив розвитку компанії, їхньої відповідності цілям діяльності.

Етап 7. Розроблення ресурсних і функціональних стратегій: маркетингу, виробництва, організаційних змін, а також фінансова, соціальна й екологічна стратегія. За результатами оцінок фінансової перспективи планові показники стратегічного плану можуть бути скориговані. Це може мати місце, наприклад, коли передбачені СЗГ не мають достатнього фінансового потенціалу в довгостроковій перспективі – за таких умов звертаються до політики диверсифікації виробничої діяльності, створюючи нові зони ділової активності.

Етап 8. Формулювання завдань передбачає; уточнення складу виконавців і співвиконавців завдань; формулювання завдань і термінів їхнього виконання конкретним виконавцям; прийняття планів до виконання і здійснення контролю; відповідну підготовку кадрів.

Етап 9. Оформлення планових документів охоплює: вибір форми планового документу; проведення техніко-економічного обґрунтування; оформлення, узгодження і затвердження планового документу; тиражування і доведення до виконавців прийнятого плану.

Етап 10. Практична реалізація плану, контроль і оцінка соціально-економічних результатів. Оцінка і контроль – це процес детального вивчення й аналізу діяльності організації та її результатів, порівняння фактично отриманих результатів із запланованими. Оцінка і контроль є механізмом забезпечення зворотного зв'язку в процесі стратегічного планування: усі відхилення від запланованих показників реєструються, аналізуються, виявляються причини та можливі наслідки, визначаються напрями коригування стратегії. Реалізація, контроль і оцінка виконання планів здійснюється шляхом: видання наказу про виконавців; обліку, контролю і мотивації виконання планових завдань у встановлені терміни; організації коригування прийнятих планів відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Стратегічне планування – систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм [25;68]. Передумовами стратегічного планування є стрімкі зміни у зовнішньому середовищі туристичної галузі, які обумовлені соціальним запитом суспільства, рівнем конкурентоспроможності в туризмі, можливостями самої туристичної компанії.

Вихідними даними для стратегічного планування є [10]:

- загальні цілі, стратегії та критерії розвитку організації, конкретизовані для кожної з підсистем управління;
- аналітичні матеріали для дослідження системи управління організаційного діагнозу, техніко-економічні розрахунки щодо різних напрямів і можливостей розвитку організаційної системи;

- законодавчі документи, норми та нормативи для побудови системи управління підприємств різного типу.

Стратегічне планування дозволяє створити системний потенціал для досягнення цілей організації, який складається з фінансових, сировинних і людських ресурсів, що входять в організацію; виробленої продукції(послуг), що затребуються ринком; сформованого позитивного іміджу організації.

У загальному вигляді функція стратегічного планування діяльності туристичної компанії включає наступне [13]:

- аналіз стану зовнішнього й внутрішнього середовища та прогноз змін;
- визначення проблем і необхідності в стратегічних діях (під проблемою розуміється ситуація, коли поставлені цілі не виконані);
- формування цілей;
- формування критеріїв і методів оцінки впливу стратегічних дій на ситуацію;
- формування альтернатив досягнення цілей-стратегій;
- вибір найкращої стратегічної альтернативи, що відповідає цільовим настановам;
- проведення оперативних заходів щодо реалізації обраної стратегії й контроль за їх виконанням;
- інтерпретація отриманих результатів.

В стратегічному плануванні виділяють чотири основних види управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація і організаційне стратегічне бачення [16, с.56].

Розподіл ресурсів включає розподіл фондів, управлінських кадрів і технологічного досвіду.

Адаптація до зовнішнього середовища включає всі дії стратегічного характеру, які поліпшують відношення організації з оточенням. Необхідно адаптуватися як до сприятливих зовнішніх умов, так і до небезпечних, визначати

відповідні варіанти, які забезпечать ефективне пристосування стратегії до зовнішніх умов.

Внутрішня координація включає координацію стратегічної діяльності для врахування сильних і слабких сторін організації в цілях досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій.

Організаційне стратегічне бачення передбачає системне вивчення менеджерами минулих стратегічних рішень. Здатність менеджерів вчитися на досвіді дає можливість правильно скорегувати стратегічні напрямки організації і підвищити якість управління. В цілому динамічна природа організацій заважає введенню єдиної специфічної моделі процесу планування.

Шершньова З.Є. зазначає, що стратегічне планування можна розглядати як систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм [69]. Можна виділити декілька підходів до визначення поняття «Стратегічне планування».

Практичне розв'язання проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного планування. Андрушків Б.М. акцентує на застосуванні при стратегічному плануванні найбільш поширених методів [1]:

1) експертні або евристичні (масова оцінка, метод Дельфі, "мозкова атака" та ін.);

2) методи соціально-економічного аналізу – порівняння, групування, вибіркова оцінка, регресії та ін. завданням яких є вивчення соціально-економічної дійсності, суспільних відносин;

3) методи прямих інженерно-економічних розрахунків – у плануванні виробничо-господарської діяльності, використання ресурсів, ефективності інвестицій та ін.

4) балансовий метод;

5) економіко-математичні методи і моделі (планування структури асортименту та його оптимізація);

б) методи системного аналізу (наприклад, розчленування виробничого процесу на окремі складові з метою виявлення "вузьких місць" та ін.)

Отже, стратегічне планування сприяє прийняттю управлінських рішень по комплексним проблемам діяльності туристичної компанії, стає важливим фактором успішної адаптації й розвитку, а також нагальною потребою складати довгострокові плани на перспективу. Інноваційний розвиток туристичної організації неможливий без стратегічного планування як засобу творення майбутнього.

Ефективність стратегічного планування туристичної компанії залежить від того, чи є його діяльності стратегічно орієнтовним.

У нашому розумінні стратегічно орієнтована туристична компанія – це організація, в якій колектив на чолі з керівництвом(засновниками) має стратегічне мислення, застосовує систему стратегічного управління, розробляє й успішно використовує інтегровану систему поточних і стратегічних планів, підпорядкованих досягненню поставлених стратегічних цілей. До переваг стратегічно орієнтованих організацій відносять:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються в зовнішньому оточенні;

- можливість вивчати й враховувати об'єктивні (зовнішні й внутрішні) фактори, що формують зміни в діяльності організації;

- можливість отримати необхідні позиції для прийняття керівниками (засновниками) стратегічних і тактичних рішень;

- можливість зробити організацію більш керованою, оскільки за наявності стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань і показників діяльності;

- можливість встановлення більш гнучкої системи стимулювання персоналу та його адаптованості до змін;

- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи координування, контролю й аналізу.

Виходячи з вищезазначеного, система стратегічного планування туристичної компанії повинна давати відповіді на три найважливіших питання:

1. Яка місія і цілі ?
2. Які теперішні і майбутні напрямки діяльності?
3. Що має зробити керівництво, щоб забезпечити виконання місії й досягнення поставлених цілей?

Таким чином, стратегічне планування – це концепція виживання в певних умовах. Воно дає більш чи менш конкретне уявлення про те, яким повинна бути компанія в майбутньому: в якому оточенні необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку своєї галузі, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити. Це процес встановлення певного порядку дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного організації. Головним результатом стратегічного планування є прийняття обґрунтованих рішень по всім напрямкам діяльності туристичної компанії, а також створення ефективних передумов для оперативного і поточного планування.

## **1.2 Загальні засади формування та методичні підходи до розробки стратегічного плану туристичної компанії**

В сучасних умовах туристична компанія є дуже залежною від багатьох чинників організацією. Багато обставин обумовлюють невизначеність шляхів розвитку організації, навіть у найближчій перспективі. Одним із засобів часткового послаблення цієї невизначеності є розробка стратегічних планів та формування стратегій, які є результатом стратегічного планування. Г. Мінцберг пропонує розглядати стратегічний план як план майбутніх дій і стратегію як модель дій [39]. Можна вважати, що стратегічний план – це план реалізації стратегії, як певної моделі поведінки організації, яка має забезпечити її конкурентні переваги [39]. Якісна чи правильно вибрана стратегія не потребує змін залежно від змін зовнішнього середовища, оскільки вона сама по собі є необхідною умовою виживання в умовах постійних змін, тоді як стратегічний план як комплекс інтегрованих і взаємопов'язаних у просторі і часі дій повинен постійно коригуватися залежно від зовнішніх обставин та вибраної стратегії [65].

План не має гнучкості і реалізується тільки за певних зовнішніх умов, стратегія застосовувана в будь-яких ситуаціях. План повинен постійно коригуватися залежно від змін у зовнішньому середовищі, тоді як стратегію потрібно змінювати тільки при внутрішніх змінах (за власним бажанням) [61]. Вибір стратегії повинен відповідати потенціалу організації. Якість стратегічних планів визначається глибиною і широтою застосування наукових підходів і принципів планування.

Отже, стратегія – це модель поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей. Стратегічний план – послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане. Пов'язуючи ці два поняття між собою, можна вважати, що стратегічний план – це план реалізації

стратегії як певної моделі поведінки, яка має забезпечити виживання туристичної компанії в конкурентних умовах, тобто в основу стратегічного плану покладена стратегія.

У багатьох джерелах термін «стратегія» визначається передусім як довгостроковий план. Стратегічність плану не обов'язково визначається терміном, на який він складається. Слід констатувати, що існують довготривалі плани роботи організації, метою яких не є досягнення стратегічних орієнтирів. По-друге, не всі стратегічні цілі потребують тривалого періоду для їх досягнення. Стратегічний план покликаний забезпечити виживання туристичної компанії в слабко передбачуваних і постійно змінних умовах, тому, як правило, це багатоваріантний план. Він передбачає вибір таких напрямів і сфер роботи, які забезпечать підвищення конкурентоспроможності, тобто стратегічне планування є функцією наряду розвитку організації, інколи навіть виживання, тоді як довгострокове планування - функцією часу. Планування діяльності туристичної компанії потребує чіткого розуміння векторів розвитку, очікуваних результатів, значення, факторів прийняття управлінських рішень. Таким чином, головною відмінністю стратегічного планування від довгострокового є факт стратегії як першорядного орієнтиру складання стратегічного плану. ( табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

### Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням

Фактор	Довгострокове планування	Стратегічне планування
Вектор руху планування	З теперішності в майбутнє	З майбутнього у теперішність
Що покладено в основу планування	Потреба в забезпеченні планомірної безперебійної роботи організації	В основу покладена стратегія як засіб досягнення поставлених цілей
Умови конкуренції, за якої здійснюється планування	Цінова	Нецінова
Основні фактори прийняття рішень	Фактори внутрішнього середовища	Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища
Результати планування	У вигляді конкретних значень та кількісних показників	Наявність багатоваріантного стратегічного плану залежно від обраної стратегії
Значення для підприємства	Є функцією часу	Є функцією наряду розвитку

*Джерело: складено автором на підставі [11]*

Отже, головною відмінністю стратегічного плану від інших планів є те, що він не просто описує майбутню діяльність організації, а спрямований на управління змінами, тобто досягнення бажаного майбутнього не тільки всередині організації, а й у зовнішньому середовищі.

Розробка стратегічного плану - це процес формулювання стратегії по етапам, з роз'ясненням ролі кожного члена організації. Технологія розробки стратегічного плану включає [8;с.220]:

- аналіз перспектив розвитку організації, задачею якого є визначення факторів, які впливають на її розвиток;
- аналіз позицій в конкурентній боротьбі, яка дозволяє визначити конкурентоспроможність продукції і заходи по покращенню результатів роботи;
- вибір стратегії на підставі аналізу перспектив розвитку організації по різним напрямків діяльності з урахуванням забезпеченості ресурсами;
- аналіз напрямків диверсифікації видів діяльності, пошук нових, більш ефективних видів і визначення очікуваних результатів.

Розробка стратегії управління організацією з реалізації обраних цілей і напрямів діяльності, забезпечує її зростання, високу конкурентоспроможність і зміцнення позицій в туристичному середовищі, гнучку врівноважену взаємодію з оточенням, оптимальне використання кадрового потенціалу, здатність до виживання в складних змінних умовах сьогодення, виявлення нових можливостей і альтернатив розвитку в майбутньому [67].

У сучасній літературі можна виокремити дві основні концепції стратегії – філософську й організаційно-управлінську [63;с8-9].

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для організації (у нашому контексті – туристичної організації). З цієї позиції стратегію можна розглядати як філософію, якою повинна керуватись організація, що її має. У такий спосіб стратегія – це позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на

досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення; інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навиків і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найвищих результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Організаційно-управлінська концепція пов'язана з такими факторами: внутрішня структура та рівні й ланки організаційної системи управління; розподіл ресурсів; планові засади перспективних дій; функціональні заходи, методи, прийоми й процедури управління стратегією; спрямованість на досягнення якісно нових цілей на підставі концентрації зусиль на певних пріоритетах; налагодження ефективної мотивації, контролю, обліку й аналізу як стандарту, який визначає успішний розвиток і результати діяльності туристичної організації.

Отже, стратегія – це генеральна програма дій та розподілу пріоритетів і ресурсів туристичної компанії для досягнення загальних довгострокових цілей, тобто це засіб досягнення цілей. Метою стратегії є визначення основних завдань і напрямів діяльності туристичної компанії в межах туристичної політики.

Доцільність формулювання стратегії, на думку І. Ансофа [2], полягає в наступному :

1) стратегія відображає систему цінностей, погляди вищого керівництва організації, його бачення майбутнього, яке допомагає зорієнтувати персонал в потрібному напрямі;

2) сформована стратегія є інструментом координації, який забезпечує узгодження цілей, а у випадку виникнення конфліктів чи протиріч сприяє досягненню компромісів, допомагає здійснювати діагностику діяльності організації, визначаючи причини відхилень між цілями та результатами;

3) наявність сформованої стратегії підвищує готовність організації реагувати на непередбачені зміни, демонструє зв'язок між функціями посадових осіб, сприяє ґрунтовному управлінню.

Існує три основні стратегії розвитку підприємств [44]:

1. Стратегія локальних змін, яка передбачає покращення, раціоналізацію, оновлення окремих напрямків життя організації.

2. Стратегія модульних змін, яка передбачає здійснення декількох комплексних нововведень, які не пов'язані між собою.

3. Стратегія системних змін передбачає повну реконструкцію організації, торкається всіх компонентів діяльності (мети, змісту, організації, технології тощо), всіх структур, зв'язків, ланок.

Отже, стратегія – це генеральна програма дій та розподілу пріоритетів і ресурсів підприємства для досягнення загальних довгострокових цілей, тобто це засіб досягнення цілей. Метою стратегії є визначення основних завдань і напрямів діяльності підприємства в межах галузевої політики.

Виходячи з вище зазначеного, результатом стратегічного планування є стратегічний план, який визначає головні завдання, кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей з визначенням виконавців та термінів. Стратегічний план є дієвим інструментом управління організацією.

### **1.3 Вплив війни на туристичну діяльність в Україні : фактори, аналіз, проблеми і наслідки**

Вже на момент настання військових дій в Україні , вся туристична індустрія світу , через пандемію COVID-19 та вимушені епідеміологічні заходи, введені Всесвітньою організацією охорони здоров'я , ще з 2019 року перебувала в глибокій економічній кризі. Туристична сфера усіх країн зазнала великих втрат і є однією із найбільш постраждалих секторів економіки в даний період. Згодом туристична діяльність почала відновлювати свою роботу, і уже у січні 2022 року туристичні компанії в повному об'ємі відновили свою роботу, оскільки кількість бажаючих відвідувачів на літній і весняний сезони почала зростати. Фактично у цілому світі, як і в Україні спостерігається значне відновлення туристичних потоків порівняно з

низькими рівнями початку 2021 року. Хоча це збільшення на фоні поганих показників не компенсує зазнаних втрат від впливу пандемії COVID-19. Прибуття туристів залишається на 36% у Європі і на 40% у Америці нижче рівня 2019 року, тобто до початку пандемії в обох регіонах відповідно [26]. Вторгнення росії в Україну посилює невизначеність у світовій економіці, підірвало довіру споживачів і Європи, щодо безпечного відпочинку та збільшило невизначеність щодо інвестицій та подальшого розвитку індустрії туризму.

Наприкінці 2021 року відбувались позитивні тенденції у відродженні туристичного бізнесу, оскільки приплив туристів в Україну досяг 3 млн. осіб [8]. Прибуток від туристичної сфери, знову почав зростати та набирати обертів після спалаху пандемії. Але згодом частину бронювань у туристичній сфері було скасовано на початку 2022 року, коли напруга між Україною та росією загострилася та було розпочато повномасштабне вторгнення країни-агресора. З початком повномасштабної війни туристична галузь опинилася в найгіршому стані за всю історію розвитку української туристичної індустрії [26].

Вплив конфлікту та військова агресія має значний і тривалий вплив на індустрію туризму в постраждалих регіонах. Дослідження зосереджені на впливі конфлікту на індустрію туризму, надаючи розуміння факторів, які сприяють зменшенню кількості туристів, втраті робочих місць, закриття туристичних підприємств, завдають шкоди туристичній інфраструктурі, економіці та загальному розвитку країни. Також виникають проблеми з безпекою, виникають обмеження на подорожі, оскільки відбуваються руйнування туристичної інфраструктури, що є одним з головних факторів, що сприяють занепаду. Занепокоєння щодо безпеки відвідувачів у постраждалих регіонах породив занепокоєння туристів, що призвело до зменшення кількості міжнародних відвідувачів у цілій країні [8]. Загалом у період воєнного стану через посилення заходів безпеки та обмеження пересування можуть постраждати об'єкти туризму та відпочинку. Робота цих об'єктів може бути обмежена або призупинена, і відвідувачі можуть зіткнутися з труднощами.

Особливості відпочинку та роботи туристичних об'єктів у різних регіонах України в період дії воєнного стану залежить від конкретних обставин оголошення воєнного стану та ступеня його впливу на регіон [26]. У даній ситуації внутрішній туризм має свої особливості з точки зору певних дозволів та обмежень щодо відпочинку та подорожей, запроваджених під час війни у відносно безпечних західних і центральних областях, які потрібно враховувати туристичним компаніям при створенні та організації екскурсій та подорожей.

Формування та організація маршрутів та подорожей з урахуванням розташування бомбосховищ поблизу. Туроператорам та гідам, які створюють туристичні маршрути, варто розглянути можливість надання туристам притулків у разі повітряної тривоги. При плануванні екскурсійної поїздки або походу з тривалим маршрутом в Україні варто враховувати час, оскільки в на сьогоднішній день діє комендантська година. Для забезпечення правопорядку в умовах воєнного стану в усіх областях України введено комендантську годину. Як правило, з 23:00 до 5:00:00. Тому цю вимогу слід враховувати при плануванні відпустки та відвідування певних місць. Зазначимо, що кожен регіон та область має свої особливості туристичної діяльності своєї території в період воєнного стану, в більшості випадків це пов'язано з певними обмеженнями, які діють для окремих регіонів .

Значної уваги варто приділити маркетинговим стратегіям, політичним втручанням та розвитку інфраструктури для підтримки та відновлення індустрії туризму в регіонах, постраждалих від військової агресії. Ці дослідження дають важливу інформацію про потенційні стратегії пом'якшення негативних наслідків конфлікту для індустрії туризму. Вплив війни на індустрію туризму може бути значним, із великим зниженням кількості туристів, доходів і втратою робочих місць у постраждалих регіонах, економічними труднощами для місцевого бізнесу, а також завдано значної шкоди туристичній інфраструктурі (включаючи дороги та

транспортні засоби, ускладнений доступ туристів до певних регіонів та подорожі в них), пам'яткам архітектури, природним рекреаційним ресурсам та ін.



**Рис. 1.1 Основні фактори впливу військової агресії на туристичну діяльність в регіонах України**

*Джерело: складено автором на підставі [8]*

Основні фактори впливу військової агресії на туристичну діяльність в постраждалих регіонах надано на рис.1.1:

- *пам'ятки*: агресор пошкодив або знищив багато туристичних пам'яток, включаючи історичні пам'ятки, пам'ятки культури та природні заповідники, зробивши регіони України менш привабливими для туристів. Відбудова інфраструктури та пам'яток буде важливою для відновлення та зростання туристичної галузі у всіх регіонах країни;

- *політична стабільність*: політична нестабільність у регіоні також стримує туристів від відвідування, оскільки вони стурбовані своєю безпекою та стабільністю регіонів;

- *економічні умови*: економічні умови в регіоні, включаючи високий рівень безробіття та низький рівень доходів, ускладнили місцевим підприємствам інвестувати в індустрію туризму та пропонувати високоякісні послуги туристам у сфері обслуговування;

- *маркетинг і промоція*: відсутність маркетингу та промоції регіонів та цілої країни як туристичного напрямку сприяє зменшенню кількості відвідувачів, особливо іноземних;

- *сезонність*: сезонність індустрії туризму, коли багато туристів віддають перевагу відвідуванням у літні місяці, також сприяла зменшенню кількості відвідувачів, оскільки конфлікт ускладнив відвідування туристів у пік сезонного попиту;

- *якість*: зниження якості туристичних послуг є ще одним фактором, який сприяє спаду туризму. Багато готелів та інших туристичних підприємств закрилися або скоротили свою діяльність через падіння попиту. Це призвело до зниження якості послуг, що пропонуються туристам, що ще більше стримує туристів від відвідування регіону. Покращення якості туристичних послуг буде важливим для залучення більшої кількості відвідувачів у регіони країни;

- *проблеми безпеки*: туристи стурбовані своєю безпекою в регіоні через триваючий конфлікт, який змусив багато країн видавати туристичні рекомендації, застерігаючи своїх громадян від поїздок до постраждалих регіонів. Вирішення цих проблем безпеки буде мати вирішальне значення для відновлення індустрії туризму в регіоні [10, 3].

Загалом ці фактори сприяють занепаду туризму як в постраждалих регіонах України, та і в цілій державі. Усунення цих факторів матиме вирішальне значення для відновлення та зростання індустрії туризму як в постраждалих регіонах так і в країні загалом [31]. Загалом вирішення проблем безпеки туристів, відбудова інфраструктури та атракціонів, покращення якості туристичних послуг, а також

посилення маркетингових і рекламних зусиль будуть мати вирішальне значення для відновлення та зростання туристичної галузі в постраждалих регіонах України.

Інвестиції в індустрію туризму не тільки сприятимуть підтримці місцевої економіки, але й сприятимуть загальному процесу розбудови миру в регіонах шляхом сприяння культурному обміну та розвитку взаєморозуміння та спілкування між різними громадами.

Поточний стан індустрії туризму в постраждалому регіоні України можна охарактеризувати значним зниженням кількості туристів і доходів після початку повномасштабного вторгнення країни-агресора. Конфлікт негативно вплинув на індустрію туризму в Україні, особливо в східних регіонах, які найбільше постраждали. Зменшення кількості туристів і доходів мало значний вплив на індустрію туризму в постраждалому регіоні України. Багато готелів та інших туристичних підприємств закрилися або скоротили свою діяльність через падіння попиту. Це призвело до втрати роботи та економічних труднощів для багатьох людей у постраждалих регіонах.

Великих втрат туристична індустрія України, особливо у східних областях почала зазнавати ще з 2014 року, коли почалась російська окупація Кримського півострова, який користувався великою популярністю серед туристів як внутрішні, та к закордонних відвідувачів. За даними Державної служби статистики України, дохід від індустрії туризму скоротився з 1,8 мільярда доларів у 2013 році до 1,2 мільярда доларів у 2016 році, що на 33%. Незважаючи на ці виклики, в останні роки в туристичній галузі в Україні спостерігались певні показники відновлення туристичної діяльності. У 2019 році кількість міжнародних туристів зросла до 13,4 мільйона, а доходи, отримані туристичною галуззю, зросли до 2,6 мільярда доларів у тому ж році. Проте пандемія COVID-19 з того часу мала значний вплив на туристичну індустрію в усьому світі, включно з Україною і це негативно вплинуло на відновлення туристичної галузі загалом [7].

Кількість відвідувачів до нашої столиці за 2022 рік дуже зменшився, оскільки до лютого 2022 року стабільно зростала чисельність іноземних та вітчизняних туристів. Причиною є агресія росії проти України, оскільки чисельність іноземних туристів, що відвідали столицю міста Київ скоротилася у 3 рази, а це близько 300 тисяч осіб у I півріччі у 2021 року, а у I півріччі 2022 року чисельність іноземних відвідувачів знизилась до 98 тисяч осіб.

За підрахунками Державного агентства розвитку туризму визначено, скільки недоотримав податків державний бюджет України від туристичної галузі через війну. За 2022 рік за туристичну галузь в Україні податків сплачено 1 млрд 551 млн 182 тис. грн, що є менше на 31% ніж у 2021 році. Загальна кількість платників податків, що працюють у туристичній сфері за 2022 рік скоротилася на 17%. Відповідно ми бачимо, що надходження податків від класифікованих видів туристичної діяльності у 2022 році зменшилося практично за всіма видами туристичного бізнесу.

Від діяльності туристичних операторів податки до державного бюджету зменшилися на 35%, доходи від діяльності туристичних агентств також зменшилися на 27% .

Військові дії мають значний негативний вплив на індустрію туризму регіонів та цілої країни. Причини щодо військових дії та їх вплив на туризм є занепокоєння щодо безпеки; зменшення попиту; пошкодження інфраструктури; втрата робочих місць та негативний імідж, а це все маж вагомий вплив на розвиток туристичної діяльності в Україні. Загалом, вплив військових дій на індустрію туризму є дуже серйозним та передбачає серйозні втрати у туристичній та інших сферах, і наслідки можна відчувати протягом багатьох років після закінчення військових дій.

Ефективне стратегічне планування, маркетинг- стратегії і інформаційно-рекламне просування можуть бути важливою складовою розвитку туристичного бізнесу навіть в час війни. Маркетингові та рекламні кампанії можуть допомогти підтирамати туристичну індустрію, переорієнтувавши свій погляд на більш догодні

види туристичних послуг та на лояльного туриста. Маркетинг і просування можна здійснювати за допомогою різноманітних каналів, включаючи соціальні мережі, онлайн-рекламу та цільові кампанії для певних демографічних груп. Ефективний маркетинг і просування можуть допомогти підтримати, відновити та навіть зростання індустрії туризму в період та після війни, залучаючи туристів і створюючи дохід для місцевого бізнесу.

Перед керівництвом туристичних компаній постав значний виклик. Нереагування на цей виклик матиме вплив на подальше життя громад та суспільства — як у соціальному, так і в економічному аспектах. Саме тому підвищення стійкості організацій шляхом цілеспрямованого планування, забезпечення якісного надання послуг, повинно стати пріоритетом на найближчі роки та головним принципом покращення господарської діяльності компаній туристичної галузі.

Виходячи з вищевикладеного, можна зазначити, що стратегічне планування діяльності туризму є важливим фактором успішної адаптації й розвитку, а також нагальною потребою реагування на виклики сьогодення. В умовах трансформаційних процесів компаній, стратегічне планування є дієвим інструментом управління.

Можна зробити висновок, що туристична криза – це подія, яка несе в собі ризики не тільки для звичної діяльності туристичної компанії, але завдає збитків туристичному напрямку в цілому.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ «КВІН ТУР ВОЯЖ»**

### **2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності туристичної компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»**

Товариство з обмеженою відповідальністю "КВІН ТУР ВОЯЖ" – це турагенція з ліцензією туроператора, яка успішно працює на ринках України з 2011 року, а також один з провідних туроператорів в Україні, яка забезпечує споживаців ( туристів) унікальними продуктами - екскурсійні тури, розроблені провідними туристичними компаніями України та світу[Додаток А].

Турагенція - це організація, яка займається упаковкою турів та формуванням комплексу послуг для туристів, вона комплектує туристичні товари для послуг відповідно до потреб та побажань споживачів. Туристична компанія ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» - це компанія, яка має велику кількість задоволених клієнтів і, звичайно, широкий спектр послуг. Дата заснування: 03 березня 2011 року. Ідентифікаційний код -37535310, електронна адреса - info@queentour.com.ua.

Головний принцип: Ми для туристів, а не туристи для нас. Туризм для нас - не бізнес, а творчість.

З таблиці 2.1 (нижче) можна зробити висновок, що «КВІН ТУР ВОЯЖ» є товариством з обмеженою відповідальністю, є підприємством приватної власності. ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» є юридичною особою та діє на підставі самофінансування і самоокупності. Має відокремлене майно, має самостійний баланс та укладає від свого імені договори. У своїй діяльності керується чинним законодавством, Статутом, протокольними рішеннями Засновників та Директора.

Туристична фірма працює у багатьох країнах світу надаючи декілька типів туристичних послуг, таких як екскурсійні тури ,авіаквитки, навчання за кордоном, МІСЕ (діловий туризм), круїзи, корпоративний туризм і т.п.

Таблиця 2.1

### Основні данні про туристичну компанію «КВІН ТУР ВОЯЖ»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «КВІН ТУР ВОЯЖ»
Скорочена назва	ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»
Організаційно -правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	приватна
Місцезнаходження	04116,м. Київ, пр. Перемоги , будинок 20
Дата заснування	03.03.2011р
Вид діяльності	Діяльність туристичних операторів Діяльність туристичних агентств Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність Організування конгресів і торговельних виставок
Спеціалізація	туризм і відпочинок; екскурсійні тури; авіаквитки; навчання за кордоном; МІСЕ (діловий туризм); круїзи; корпоративний туризм
Країни	Єгипет, Ізраїль, Індія, Індонезія, Іспанія, Італія, Австрія, Австралія, Бельгія, Болівія, Болгарія, Ботсвана, Бразилія, Вірменія, Ватикан, Велика Британія, Венесуела, Гаїті, Греція, Грузія, Данія, Домініканська республіка, Еквадор, Естонія, Йорданія, Кіп, Канада, Канарські острови, Катар, Кенія, Китай, Колумбія, Коста-Ріка, Куба, Ліхтенштейн, Латвія, Литва, Люксембург, Мадагаскар, Малі Антильські острови, Малайзія, Мальдіви, Мальта, Марокко, Мексика, Монако, Нідерланди, Німеччина, Непал, Нова Зеландія, Норвегія, ОАЕ, Оман, Південна Корея, Панама, Польща, Португалія, Румунія, Сінгапур, Сан-Марино, Сейшели, Сербія, Словаччина, Словенія, США, Таїланд, Танзанія, Туніс, Туреччина, Угорщина, Україна, Філіппіни, Фінляндія, Франція, Французька Полінезія, Хорватія, Чехія, Чилі, Чорногорія, Швейцарія, Швеція, Шрі-Ланка, Японія

*Джерело: власна розробка автора*

Авіа-тур за ціною автобусного забезпечує:

- всі вильоти гарантовані;
- переліт з Києва до вартості туру;
- швидкий транзит - економія часу та грошей;
- Ви можете приєднатися до туру з будь-якої точки України та світу;
- найкращі путівники протягом усієї екскурсії;
- зручне поєднання екскурсійних програм із відпочинком на морі;
- більше вільного часу в основних місцях перебування.

Основні принципи діяльності туристичної компанії "КВІН ТУР ВОЯЖ" - це організація комфортних подорожей, постійне супроводження клієнтів у поїзді, врахування індивідуальних побажань замовника. Всі пропозиції "КВІН ТУР ВОЯЖ" формуються командою експертів з питань подорожей, а маршрути перевіряються працівниками. На офіційному веб-сайті туристичної компанії "КВІН ТУР ВОЯЖ" ([queentour.com.ua](http://queentour.com.ua)) та на інших Інтернет-порталах ви можете прочитати позитивні відгуки про роботу компанії.

ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» - це:

- Досвідчений, професійний і згуртований колектив, налагоджена і чітка схема роботи з клієнтами і франчайзі;
- Співпраця з провідними туроператорами, авіакомпаніями і готелями світу;
- Колекція кращих турів, доведених до досконалості завдяки багаторічному досвіду, а також постійна робота по прокладенню нових унікальних маршрутів;
- Велика напрацьована база клієнтів, зростаюча кількість постійних туристів.

Туристична компанія «КВІН ТУР ВОЯЖ» охоплює тури майже в будь-яку країну світу - як популярні, широко поширені тури - Єгипет, Іспанія, Італія, Туреччина, Франція, Шрі-Ланка, Туніс, Мальдіви, Багами та екзотичні види - Камбоджа, Сінгапур, Філіппіни, Еквадор [61;62;63]. Туристична компанія "КВІН ТУР ВОЯЖ" пропонує велику кількість турів по Україні за цілком прийнятними цінами. Окремо від інших, туристична фірма «КВІН ТУР ВОЯЖ» організовує

медовий місяць, медичні тури (оздоровчий туризм). Велика кількість гірськолижних турів до Франції, Грузії та Туреччини. "КВІН ТУР ВОЯЖ" дає можливість відвідувати курортні курорти таких європейських країн, як Литва, Латвія, Словаччина, Німеччина.

Компанія охоче організовує різні комбіновані тури, адже головне отримати величезний заряд казкових сенсацій, тому все повинно бути так, як хоче замовник. Для молодих туристів туристична компанія " КВІН ТУР ВОЯЖ" пропонує оглядові екскурсії на канікулах під пильним наглядом керівників груп.

За час роботи дана туристична фірма накопичила чималий досвід в організації всіх видів відпочинку, пізнавальних турів, спеціальних програм, проведенні ділових семінарів і конференцій, участі в міжнародних виставках. З квітня 2015 року ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» є акредитованим учасником програми «Знак Якості Асоціації лідерів туристичного бізнесу України». Оскільки фірма невелика, в ній немає спеціальних структурних підрозділів для обробки документів, всі операції з обробки вхідної та вихідної пошти, створення листів на фірмових бланках, оформлення договорів здійснюються менеджерами [60;61;62] .

Місія організації – надання якісних туристичних послуг та розвиток власного бренду.

Цілі компанії:

- зміцнення лояльності до продукту компанії;
- підвищення впізнаваності бренду ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»;
- посилення конкурентного положення на ринку;
- вихід на нові туристичні ринки;
- поліпшення показників діяльності компанії за рахунок диференціації турпродукту;
- підвищення якості управління компанією шляхом ефективного планування;
- підтримання роботи за найвищими світовими стандартами та впровадження інноваційних туристичних технологій.

Підприємством ведеться цілеспрямована робота, щодо вирішення основних проблем :

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

Проведення сегментування. Неодмінною умовою ефективної комерційної діяльності туристичної компанії є планування виробництва послуг відповідно до попиту споживачів. Будь-яка туристична компанія усвідомлює, що її товари не можуть бути привабливими для всіх покупців, оскільки їх багато, у них різні смаки, потреби і звички, вони географічно широко розсіяні. Ресурси туристської фірми теж не безмежні, щоб розробляти і виробляти товари, що задовольняють смаки всіх клієнтів. Тому туристичній компанії найкраще зосередити свої зусилля на обслуговуванні найбільш привабливих сегментів ринку. Цільовим ринком називається сегмент потенційного туристського ринку, для якого пропонувані туристичні товари будуть найбільш бажаними та доцільними.

Під сегментуванням ринку в стратегічно-маркетинговому плануванні, розуміється поділ його на чіткі групи споживачів, яким необхідні різні товари і спеціальні маркетингові підходи. В результаті сегментування визначаються сегменти ринку. Сегментація ринку туристичних послуг визначається, як діяльність із класифікації потенційних споживачів відповідно до якісних і кількісних особливостей їх попиту. Іншими словами, здійснюючи сегментацію,

підприємство ділить ринок на окремі групи клієнтів, для кожної з яких можуть знадобитися однакові або схожі види послуг.

Головна мета сегментації – забезпечити адресність туристського продукту, так як він не може відповідати запитам відразу всіх споживачів. За допомогою її реалізується основний принцип маркетингу – орієнтація на споживача. При цьому туристське підприємство концентрує свої зусилля на найбільш перспективних для нього сегментах ринку. Тим самим досягається підвищення ефективності застосовуваних форм і методів продажу, реклами, стимулювання збуту і т.д. Об'єкти сегментації ринку збуту – це групи споживачів, товарів (послуг), а також підприємства (конкуренти). Таким чином, з одного боку, сегментація – прийом для знаходження частин ринку і визначення об'єктів, на які спрямовується маркетингова діяльність. А з іншого боку – це управлінський підхід до процесу прийняття ринкових рішень і основа для вибору оптимального поєднання елементів маркетингу [41].

Зважаючи на роки досвіду у туристичній сфері, ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» дійшло до висновку, що найбільший сегмент – це не завжди найбільші можливості (наявна сильна конкуренція). Компанія, яка обирає даний сегмент може пошкодувати про це через обманливість величини сегменту та зазнати поразки в результаті запеклої конкуренції. А також, потенційно вигідним сегментом може бути той, який ігнорують інші фірми. Так, туристичні фірми-конкуренти у місті Києві ігнорують надання туристам інформації та послуг стосовно круїзних подорожей, натомість ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» активно розвиває цей вектор.

У маркетинговій літературі описано досить критеріїв поділу туристичного ринку, але немає жодної універсальної методики сегментації, яка б забезпечила ефективне її застосування при будь-яких умовах. Отже кожна туристична організація повинна знайти відповідну їй методику сегментації, яка пристосована до власної ринкової стратегії і доступної інформації, а також з цілями виділених сегментів. Підставою цього вибору є угруповання критеріїв, які краще

характеризують клієнтів підприємства. В основу критеріїв сегментації ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» входять: ємність сегмента, істотність сегмента, його прибутковість, ефективність роботи, захищеність сегмента від конкурентності. Так, найбільш доцільною для ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» є сегментація, яка використовує демографічні змінні, такі, як: вік, стать, кількість дітей, життєвий цикл сім'ї, рід занять, релігія. За віковою ознакою можна виділити наступні сегменти, яким відповідають і різні пропозиції туристичного продукту ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» [9;60]:

- навчальні поїздки дітей (до 16 років), які подорожують з вчителями;
- молодь (15-24 років);
- молоді економічно активні люди (25-35 роки), які подорожують з родичами та дітьми (від 0 до 7-ми років);
- молоді економічно активні люди (36-50 роки), які подорожують родинами з дітьми (від 7 до 14 років);
- економічно активні люди середнього віку (45-60 років), які подорожують без дітей;
- туристи «третього» віку (60 років і старше).

Перший сегмент, що відноситься до дитячого туризму, залежить від рішення батьків і дорослих. Тут слід зазначити, що для дітей надаються особливі знижки і пільги від ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ». Молодь в основному, віддає перевагу відносно дешевим подорожам з використанням менш комфортабельних засобів розміщення і транспорту, але з найбільш широкою інфраструктурою розваг, особливо у вечірній час.

Великий сегмент ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» складають люди від 25-44 років, для яких характерне переважання сімейного туризму, який нерідко тісно пов'язаний з дитячим туризмом, тому необхідна можливість використання дитячих майданчиків для ігор, дитячих басейнів та ін. Програма перебування має сімейний характер, тобто включає дитячі розваги та заходи. Обов'язкова наявність послуги

няні або дитячого аніматора, щоб дорослі могли деякий час відпочити без дітей. Кінцевий портрет споживача складає рівень доходів – вище середнього, місце роботи – офісний працівник. Для цього сегмента найбільш характерна сезонність туризму, тому що відпустку зазвичай ділиться на дві частини: половина відпустки взимку і половина – влітку.

Споживачі 45-60 років також складають великий сегмент ринку. Портрет споживача складає рівень доходів – вище середнього, місце роботи – приватний підприємець. Це економічно активне населення, стає в соціально-економічному плані, що має постійне джерело доходу, багато і активно працює і має потребу в періодичному відпочинку і зміні обстановки. Цей сегмент має підвищені вимоги до комфорту і зручності та змістовним екскурсійним програмам. Для них важливий не тільки комфортабельний відпочинок з усіма зручностями, а й отримання вражень, нових знань, відвідування цікавих місць, ознайомлення з новою для себе культурою, прагнення побачити і дізнатися якомога більше за короткий період. Причому при складанні програми відпочинку для цього сегмента споживачів слід враховувати ранкову і денну активність, звичну для таких людей і пасивність в післяобідній і пізній вечірній час. Зміст програми має бути максимально насиченим об'єктами відвідування, розвагами, інформацією, а також включати вечірні розважальні заходи, відмінні від молодіжних по тематиці і за тривалістю.

Туризм «третього» віку вимагає не тільки комфорту, але і можливості отримання кваліфікованої медичної допомоги, персональної уваги з боку обслуговуючого персоналу, наявності в ресторанах дієтичного харчування. Особливістю туризму «третього» віку є відсутність яскраво-вираженої сезонності. Люди похилого віку в силу своїх фізичних можливостей погано переносять гучність, людність, занадто високі або низькі температури і їх різкі перепади, тому уникають «гарячого» сезону, вважаючи за краще «оксамитовий» з більш м'яким кліматом і меншим туристичним потоком. При цьому вони не обмежені рамками відпускнуго періоду[61;62;63].



**Рис.2.1 Сигментация кінцевого споживача «КВІН ТУР ВОЯЖ»**

*Джерело: власна розробка автора на підставі статистичних даних туристичної компанії*

Таким чином, результат сегментування показав, що профілем кінцевого споживача є економічно активні люди у віці від 25 до 35 років, які подорожують із сім'ями. Вік, рівень доходів і стадії розвитку сім'ї мають найважливіше значення для прийняття рішення про проведення туристичної поїздки.

## **2.2 Аналіз внутрішнього середовища туристичної компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»**

Стратегічне планування в індустрії туризму покликане виявити потреби туристів, створити привабливі для них туристичні послуги, ознайомити потенційних туристів з доступними для них туристичними продуктами, поінформувати їх про місце, де можна ці послуги придбати. Як показала практика діяльності провідних туристичних фірм світу, доцільно слідувати стандартній послідовності семи маркетингових заходів, котрі отримали назву «Сім Р туристичного продукту»( Рис. 2.2):

- продукт (product);

- планування (planning);
- місце (place);
- люди (people);
- ціни (prices);
- просування (promotion);
- процес (process).

Тобто кінцевий туристичний продукт буде розроблений у відповідності із вивченням попиту на основі стратегічного планування діяльності компанії, запропонований у потрібному місці, адресно спрямований конкретним сегментам споживачів, за привабливими цінами, грамотно представлений і реалізований з якісним обслуговуванням [39].



**Рисунок 2.2 – «Сім Р туристичного продукту»**

*Джерело: власна розробка автора*

Аналіз діяльності можна провести за допомогою метода 7 Р, який складається з ( Рис.2.2):

- 1) товару;
- 2) ціни;
- 3) розподілу;
- 4) комунікацій;
- 5) персоналу;
- 6) матеріальних свідчень;
- 7) процесу обслуговування [52].

Говорячи про аналіз асортименту ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ», варто зауважити наступні позиції туристичних пакетів: Турція, Єгипет, ОАЕ, Кіпр, Греція, Італія, Іспанія. Також ведеться співпраця із партнерами стосовно автобусних турів до Європи. Агентство надає послуги з бронювання та купівлі авіаквитків. Ціни на асортимент путівок знаходяться у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

#### Середня вартість за путівку у наявних напрямках

Напрямки	Середня вартість путівки за 1 особу за 7 днів, дол. США
Туреччина	300
Єгипет	350
ОАЕ	750
КІПР	500
Греція	520
Італія	600
Іспанія	580

*Джерело: власна розробка автора*

Ціни відповідають середньо ринковим цінам на ринку туристичних послуг. Задля стимулювання збуту продукції застосовуються персональні знижки, акції та гарячі путівки. Існують два види продажу путівки: онлайн – через сайт агентства, а

також офлайн – безпосередньо у офісі організації. Комунікації між покупцями та компанією відбуваються такими шляхами:

- 1) безпосередньо у офісі;
- 2) на сайті компанії;
- 3) у соціальних мережах компанії ( Instagram, Facebook).

Функції персоналу. Загальна кількість працюючого персоналу – 7 чоловік.

Директор (1 особа) – здійснює організаційно-управлінські функції, приймає на роботу нових працівників, підписує документи про звільнення персоналу. Старший менеджер ( 1 особа) – контролює роботу менеджерів, розробляє місяцеві плани продажів для персоналу, веде роботу з клієнтами, консультує їх стосовно турів, їздить у інформаційні відрядження, виконує доручення директора. Менеджер (3 особи) – підпорядковуються директору та старшому менеджеру, виконують місяцевий план з продажу турів, ведуть роботу з клієнтами, їздять у інформаційні відрядження, підтверджують місця в готелях, бронюють квитки на літак, забезпечують інформацією про трансфери та екскурсійне обслуговування. Бухгалтер-касир (1 особа) – здійснює контроль фінансово-розрахункових питань, виконує доручення директора. Прибиральниця (1 особа) – виконує обов'язки із дотримання чистоти та порядку у офісі [61].

У компанії працює невеликий, дружний колектив співробітників, основний принцип – клієнт завжди правий. При роботі з клієнтом персонал завжди ввічливий, враховує особливості характеру кожного та їх побажання, таким чином надаючи послуги високої якості. Співробітники турфірми знаходять індивідуальний підхід до кожного клієнта, підбирають програму відповідно до побажань клієнтів. Пріоритетами компанії є компетентність, чесність і надійність в роботі.

Задля підвищення кваліфікації кадрів було впроваджено нові курси підвищення професійної підготовки під керівництвом директора та старшого менеджера туристичної компанії. Також компанія має велику різноманітність, так

званих «інформаційних турів» та по досягненню певних результатів у професійній діяльності, працівник направляє у відрядження до обраної країни, задля отримання інформації стосовно надання повного ланцюга туристичної послуги та сформування особистої точки зору стосовно готелей. Корпоративна етика компанії ґрунтується на поєднанні командного підходу до виконання поставлених завдань з професіоналізмом і творчою ініціативою кожного окремого співробітника, а також на обов'язковій порядності та відповідальності по відношенню до всіх учасників бізнесу і клієнтам [6].

Співробітники ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» регулярно їздять в інформаційні тури по всьому світу, де відвідують різні курорти, міста та готелі. Менеджери розповідають від першої особи про власні враження та досвід перебування у певній країні. Послуги невідчутні, але їх постійно супроводжують сповна відчутні, матеріальні свідчення. Подібними свідченнями слугує офіс надання послуги, брендovanі сувеніри, предмети інтер'єру, зовнішній вигляд персоналу. За винятком візуальних матеріальних свідчень використовуються запахи та звуки. Все це в сукупності і розвиває зв'язок клієнта з фірмою і послугою. Потрібно усвідомлювати, що якість послуги важко оцінити, деколи навіть після її надання. Найбільшу важливість при виборі компанії для більшості клієнтів має – плата за послугу (багато людей не сумніваються, що вона прямопропорційна якості), а також відгуки інших клієнтів (найбільшою мірою рекомендації знайомих). Високий ризик при виборі фірми є причиною збільшення прихильності серед вже задоволених клієнтів. Ефективні маркетингові рішення у сфері обслуговування туристів повинні координуватися та інтегруватися з управлінням операціями виробництва послуг, а також з управлінням персоналом та фінансами.

Будь-яка туристична компанія повинна самостійно стежити за усіма змінами, що відбуваються на ринку туристичних послуг. Погляди, потреби та бажання клієнтів є дуже мінливими, і компаніям необхідно встигати реагувати на зміни. Відставання погрожує незадоволенням споживачів, що може привести не тільки до

їх втрати, але і до падіння репутації фірми. Для успішного ведення справ у туристичному бізнесі необхідно не тільки вміти надавати якісні послуги, але і знати, кому вони необхідні, для яких цілей. Для цього проводяться маркетингові дослідження. Цілком очевидно, що маркетингові дослідження є в край необхідними. Вони обов'язково вимагають комплексного і детального підходу. За умови ретельної розробки і дотримання усіх необхідних правил засоби та сили, витрачені на проведення маркетингового дослідження, сповна окупуються і багато в чому визначають успішну роботу фірми.

Одним із центральних елементів діяльності туристичних компаній є проведення рекламних кампаній. Реклама в туризмі виступає як форма непрямиго зв'язку між туристичним продуктом і споживачем. Вона здійснює значний психологічний та соціокультурний вплив на споживачів послуг, спонукаючи їх до тих чи інших дій. Проте цивілізована реклама – це не маніпулювання громадською думкою, а формування актуальних потреб, спрямованих на саморозвиток людини. Під час розробки ефективної стратегії туристична компанія повинна брати до уваги як своїх існуючих і потенційних споживачів, так і конкурентів. Їй необхідно постійно займатися аналізом конкурентів і розробляти конкурентні стратегії, які забезпечать їй ефективне позиціонування щодо конкурентів і нададуть максимально можливу конкурентну перевагу [58, с.456].

Аналіз конкурентів включає:

- 1) виявлення основних конкурентів туристичної компанії на основі аналізу конкуренції як у рамках сфери туризму, так і взагалі на ринку;
- 2) збирання туристичною фірмою інформації про стратегії, мету, сильні та слабкі аспекти і спектр можливих реакцій конкурентів.

Володіючи такою інформацією, туристична фірма може визначити, яких конкурентів слід атакувати, а яких – уникати. Конкурентна інформація повинна постійно збиратися, інтерпретуватися і розподілятися з використанням відповідної інформаційної системи підтримки рішень у сфері конкуренції. Аналіз конкурентів

– це процес виявлення основних конкурентів, оцінка їхніх цілей, стратегій, сильних і слабких аспектів діяльності та спектра ймовірних у відповідь дій, а також вибір конкурентів, яких слід атакувати або уникати.

Конкурентні стратегії – це стратегії, які дають змогу туристичній компанії зайняти міцні позиції в боротьбі з конкурентами і надають найкращу з усіх можливих стратегічну перевагу перед конкурентами. Метою проведення маркетингових досліджень позиції туристичної компанії в конкурентній боротьбі та конкурентоспроможності її окремих туристичних продуктів є збирання й аналіз інформації, необхідної для вибору конкурентних стратегій. Вибір конкурентних стратегій визначається результатами досліджень таких проблем. По-перше, необхідно встановити привабливість сфери туризму в довгостроковій перспективі. По - друге, необхідно визначити конкурентні позиції компанії та її туристичного продукту порівняно з іншими туристичними компаніями [49].

Управлінською проблемою було визначено суттєве зменшення продажів у період з березня по червень 2022р.. Це призвело до того, що не росла частка ринку. Задля вирішення даної проблеми необхідне застосування синхромаркетингу – стабілізація збуту і зведення до мінімуму коливань попиту. Реалізується через використання гнучких цін, засобів просування (особливо інструментів стимулювання збуту), тобто «гарячих турів», знижок та персональних пропозицій.

Проблемою ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» було визначено сезонні коливання, а у сьогоднішні вплив факторів війни в Україні на продаж туристичних послуг. Ці фактори призвели до того, що рівень лояльності знизився. Щоб вирішити проблеми мінімізувати збитки, нанесені попередньо пандемією, а на даний час війною, необхідно провести: маркетингові дослідження, маркетинговий синтез, стратегічне планування, оперативне планування та реалізацію планів, контроль та інформаційне забезпечення.

До завдань вирішення даної проблеми належать:

- маркетингове забезпечення розробки нового турпродукту компанії, насамперед розробка турів за межі України, для поліпшення психологічного стану суспільства, «душевної» реабілітації;
- аналіз, оцінка і прогнозування стану та розвитку ринків, на яких оперує або оперуватиме компанія, включаючи дослідження діяльності конкурентів і посередників;
- переформування асортиментної політики компанії та її розширення за рахунок країн «зеленої зони»;
- перегляд цінової політики компанії та створення «гарячих доступних турів» в період війни;
- участь у формуванні стратегії і тактики ринкової поведінки компанії;
- просування й продаж туристичного продукту компанії;
- здійснення комунікації туристичного маркетингу та поширення інформації про продукт за допомогою реклами в соціальних мережах, меседжах.

Майно підприємства складають основні фонди і оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства. Джерелами формування майна підприємства є: - грошові і майнові внески засновників; - доходи, одержані від господарської діяльності, реалізації туристичних послуг; - доходи від акцій, цінних паперів, депозитних внесків і внесків в капітал інших підприємств; - кредити банків і інших кредитних організацій; - інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Компанія здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом виробництва продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в порядку встановленому законодавством.

### 2.3 Аналіз факторів зовнішнього середовища, що впливають на стратегічне планування діяльності туристичної компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»

Ринок туристичних послуг можна розглядати як відкриту систему, що багатьма каналами (виробничо-технологічний, ресурсний, кадровий, (інформаційний, фінансовий) пов'язана з ринками вищих рангів (ринок послуг і світовий ринок) та з господарським комплексом певної території як з соціально-економічною системою вищого порядку, складовою якої є [14].

Туристична послуга завдяки своїй специфіці обумовлює комплексуючий характер туристичної діяльності та забезпечує мультиплікаційний ефект, який дозволяє визначити зв'язки та міру інтегрованості туризму в національну та світогосподарську системи. Такими системоутворюючими одиницями ринку виступають споживач та виробник туристичної послуги, різноманітні зв'язки та відносини між якими формують ринкові структури попиту та пропозиції [11]. Для підприємства будь-якої форми власності та будь-яких масштабів господарської діяльності істотно управління господарською діяльністю, визначення стратегії, а так само планування. В даний час керівники підприємств змушені приймати господарські рішення в умовах невизначеності наслідків таких рішень, до того ж при нестачі економічних, комерційних знань і практичного досвіду роботи в нових умовах.

Таблиця 2.3

#### Проведення IFAS-аналізу ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»

Стратегічні фактори	ВАГА	ОЦІНКА	ЗВАЖЕНА ОЦІНКА
<i>ФАКТОРИ СИЛИ</i>			
Досвідчене керівництво	0,15	4	06
Надійні партнери-поставники туристичного продукту	0,20	4	0,8
Позитивний імідж на ринку	0,15	4	0,4

## Продовження Таблиці 2.3

<i>Фактори слабості</i>			
Фінансовий стан	0,15	2	0,3
Висока конкурентність на ринку	0,15	2	0,4
Світова пандемія	0,20	2	0,4
Сумарна оцінка	1,00		2,9

*Джерело: власна розробка автора*

В результаті проведеного аналізу внутрішнього середовища, можна сформулювати і оцінити чинники сили і фактори слабкості за допомогою IFAS-аналізу (Таблиця 2.3).

Таким чином, проаналізувавши внутрішнє середовище, можна побачити сильні і слабкі сторони організації. У даній фірмі досить добре налагоджені відносини з партнерами-поставниками туристичного продукту, на другому місці – досвідчене керівництво, потім йде позитивний імідж компанії на ринку. Говорячи про фактори слабості, то їх складають нестабільність ситуації у світі, викликаною пандемією, конкуренти та на останньому місці – фінансовий стан.

Проведення PEST-аналізу. Фактори, що впливають на фірму можна розділити на: - політико-правові; - економічні; - екологічні; - соціо-культурні; - реклама в туризмі; - технологічні. Однією з найбільш гострих проблем у туризмі є невідповідність між туристським попитом і пропозицією, викликане пандемією. Доведення попиту до рівня існуючої пропозиції – завдання туристичної реклами. Але туристична реклама не в змозі вирішити проблеми, викликані війною в Україні. Війна створила значні труднощі в індустрії туризму, майже зниживши рентабельність туристичних компаній, її навіть призводить до їх повної ліквідації, і, викликаючи скорочення кадрів внаслідок незавантаження підприємств туризму. Ці фактори ускладнюють та призупиняють розвиток туристичного господарства, загострюючи суперечності між еластичним попитом на туристичні послуги і нестабільною туристичною пропозицією [1]. Дана ситуація в Україні значно

знижує економічну ефективність капітальних вкладень в індустрію туризму. Коливання туристичних потоків створюють економічні та організаційні труднощі для туристичного обслуговування. В свою чергу, не використані протягом тривалого періоду фонди туристичних компаній світу помітно підвищують ціну туристських послуг на фоні тривалого періоду пандемії. Політична обстановка в країні, по суті, визначає всі інші динамічні чинники. Війна, кризи, політична нестабільність, мілітаризація економіки, безробіття, посилення туристських формальностей, скачки курсу валюти – це наслідки що маємо в сьогодні. Природно, що величезний вплив на туризм мають міжнародні відносини, візові режими між країнами. Серед політичних факторів, що впливають на розвиток туризму, слід зазначити взаємини між країнами, які можуть сприяти або, навпаки, перешкоджати туристському обміну між ними.

Розвитку туризму та інших форм зовнішньоекономічних відносин сприяють врегулювання розбіжностей між країнами, укладання договорів про співпрацю, відмова від територіальних домагань і визнання сформованих кордонів. На розвиток міжнародного туризму впливає внутрішньополітична обстановка в країнах і регіонах, а також в тих районах, через які проходять туристичні комунікації.

Багатство природних та культурно-історичних ресурсів, можливість і зручність їх використання істотно впливають на масштаби, темпи і напрямки розвитку туризму. Необхідно враховувати, що природні явища можуть призводити як до сплесків, так і спадів туристської активності. В цілому ж природно-географічні та культурно-історичні чинники створюють передумови для розвитку туризму і мають незмінну цінність [6]. На індустрію туризму і гостинності роблять істотний вплив будь-які серйозні зміни в економіці. До факторів, що характеризують економічну обстановку, в якій розвивається бізнес, можна віднести наступні: темпи інфляції, стабільність валютного курсу, зростання економіки і позитивні тенденції стабілізації економічної ситуації, дебіурократизація економіки,

зменшення податкового навантаження на організації, купівельна спроможність, інвестиційна активність, темпи зростання галузі, життєві цикли послуг, що надаються, зростання платоспроможності активної частини населення, в тому числі збільшення витрат на відпочинок, туризм та подорожі. Вплив економічних чинників на туризм головним чином обумовлено тим, що між тенденціями розвитку туризму і економіки спостерігається тісний взаємозв'язок. Існує пряма залежність між економічним розвитком країни, об'ємом національного доходу і матеріальним добробутом її громадян. Тому держави з розвиненою економікою, як правило, лідирують на світовому ринку за кількістю туристських поїздок своїх громадян. Від економічного становища держави залежать не тільки доходи населення, а й рівень розвитку матеріально-технічної бази та інфраструктури туризму. До числа економічних факторів належать також інфляція, процентні ставки, коливання реальних обмінних курсів валют. Так, зміни обмінних курсів істотно впливають на обсяг туристичних потоків між країнами з сильними і слабкими валютами. Помічено, що зростання відносної собівартості поїздки за кордон на 5% призводить до зменшення попиту на виїзний туризм на 6-10% [2]. Зміни в демографічній структурі та соціальному становищі населення індустріально розвинених країн та країн, що розвиваються, нових індустріальних країн означають, що абсолютно незалежно від будь-яких інших чинників дедалі більше контингенту різних соціальних груп населення матимуть бажання, достатньо часу і коштів для подорожей в рамках національного і міжнародного туризму. До цих змін відносяться наступні:

- старіння населення;
- збільшення тривалості життя;
- формування рухомого стереотипу життя населення;
- збільшення доходу;
- тенденція до більш пізніх шлюбів;

- ймовірне випередження зростання числа подружніх пар без дітей в порівнянні з ростом населення в цілому;
- практично повсюдне збільшення оплачуваної відпустки і можливість її розбивки на частини протягом одного календарного року;
- зниження віку виходу громадян на пенсію;
- доступність інформації про міжнародний туризм і ширші, ніж раніше, можливості вибору країни [5].

Незважаючи на те, що загальні темпи зростання населення в планетарному масштабі, за висновком експертів ООН, сповільнюються, одночасно збільшуються контингенти вікових груп громадян з великими фінансовими можливостями і схильністю до туристичних поїздок, як в межах своїх національних кордонів, так і в інші держави. Оцінка найближчої перспективи говорить, що найбільше зростання кількості подорожуючих станеться серед вікових груп, що мають стабільний, вище середнього рівень доходу (від 35 до 50 років). Зростання суспільного добробуту зробило позитивний вплив і на міжнародний туризм. Одночасно зростання частки населення старше 60 років також сприятливо позначається на туристичному бізнесі, особливо в період війни, коли чоловікам до 60 років закрито виїзд за кордон. Тривалість життя у всіх індустріальних країнах збільшується, і, не дивлячись на зниження народжуваності, показники всесвітнього зростання народонаселення хоч і повільно, але повзуть вгору, що з урахуванням зниження віку виходу на пенсію призвело до появи туристів так званого «третього віку». Завдяки державним і приватним системам пенсійного забезпечення та періодичної індексації цін при інфляції значна частина пенсіонерів може собі дозволити здійснювати подорожі в інші країни. З урахуванням такого висновку можна зробити висновок про те, що на туристських ринках вперше в історії міжнародного туристичного бізнесу з'явився новий споживач туристських послуг – пенсіонер. Практично у всіх державах світового співтовариства значно зросла частка жінок серед працюючого населення. Жінки в наш час виходять заміж і народжують дітей

значно пізніше, ніж це було два-три десятиліття тому. Такий стан жінок в сучасному світі змінило загальну картину туристичної індустрії і перетворилося на важливий фактор національного і міжнародного туризму. З'явився новий феномен ділової людини в туристичному бізнесі: ділова жінка. Тенденція збільшення тривалості оплачуваної відпустки, а також розподіл його на дві частини призводять до того, що людина може здійснювати подорожі два рази в рік і на більш довгий період часу, що допомагає розвитку туризму. Основну тенденцію розвитку суспільної психології споживання на сучасному Заході можна позначити як: трансформація суспільства продуктивності і добробуту в «суспільство вільного часу». А оскільки цей самий «вільний час» є необхідним і найважливішим компонентом існування і процвітання туристичної галузі, то паралельно цій тенденції проходить і інша не менш значуща – збільшення кількості подорожуючих. В даний час величезні відстані вже не є тим обмежувальним та гальмівним для мандрівників фактором як раніше. На початку 90-х років кількість подорожуючих в порівнянні з минулим десятиліттям значно збільшилася. Таким чином, на сьогодні уже кожен день з одного місця нашої планети в інше літають понад 3 млн. чоловік. І, як відомо, до числа факторів, що найбільш істотно впливають на розвиток міжнародного туризму і збільшення числа подорожуючих, є культурний фактор, а саме: зростання культурного рівня різних країн світу і прагнення в зв'язку з цим до ознайомлення з культурою інших країн [7].

Сьогодні, завдяки цьому прагненню, а також збільшенню кількості поїздок і подорожуючих, глобальних телекомунікацій і тому подібного безпрецедентним став темп обміну між Європою, Америкою та іншими країнами світу. Майже у всіх містах світу присутні риси міжнародної культури. Люди з ентузіазмом обмінюються їжею, музикою, модою. Але в міру того як способи життя різних країн стають все більш схожими, у міру того як люди все ближче знайомляться з культурою інших народів, з'являються риси сильної протидіючої тенденції: протест проти одноманітності, бажання затвердити унікальність своєї культури та мови,

своєрідна боротьба з іноземним впливом . У кожному куточку світу відбуваються вибухи такого культурного націоналізму. Після багатьох років навчання англійській мові свого населення Сінгапур розгорнув кампанію «відродити старі цінності». У північно- східній частині Іспанії каталонська мова, заборонена під час диктатури Франциско Франко, була відновлена в якості офіційної мови. Влада Квебека карає тих, хто говорить англійською, забороняють писати покажчики англійською мовою і так далі [13]. Таким чином, чим більше наші способи життя стають схожими, тим міцніше, як стверджують футурологи, ми будемо триматися за такі цінності, як релігія, мова, мистецтво, література і національна культура в цілому. У міру того як зовнішні сторони нашого життя зближуються, ми будемо все більше дорожити традиціями, породжуваними всередині нашого власного суспільства.

Вагомий вплив на зовнішнє середовище ринку туристичних послуг здійснює реклама, яка також займає особливе місце в маркетингу туристського підприємства. Нерідко її виділяють в самостійний напрям. Однак вона набуває максимальної ефективності лише в комплексі маркетингу. Слово «реклама» визначається як оплачена форма неособового уявлення і формування попиту на туристичний продукт, а також створення іміджу туристського підприємства. Відмінні риси реклами в туризмі визначаються специфікою реклами та особливостями туристичної індустрії та її товару – туристського продукту. Специфіка туристських послуг обумовлює необхідність використання наочних засобів, що забезпечують найбільш повне уявлення про об'єкт туристського інтересу. Технологічні фактори, пов'язані з прогресом в техніці і технологіях, в значній мірі впливають на розвиток туризму, відкривають можливості для виробництва нових видів послуг, їх збуту і вдосконалення обслуговування клієнтів. Розвиток інформаційних технологій і все більша їх доступність припускають неминуче ускладнення процесів їх ефективного застосування. Відповідно, поява

попиту на фахівців, здатних організувати ефективне їх використання в рамках діючого бізнесу.

На дані момент бронювання турів повністю перейшло на систему онлайн бронювання, коли дані про турі заводяться прямо в систему туроператора. Розвиток науки і техніки сприяє вдосконаленню засобів масового виробництва туристських послуг. Так, технічна реконструкція транспорту дозволила створити комфортабельні умови для перевезення великої кількості мандрівників. Зручні, швидкі, порівняно доступні транспортні засоби (насамперед авіація) для перевезення туристів на великі відстані в значній мірі сприяли розвитку туризму. Можна зробити висновок, що подальший розвиток транспорту і його вплив на туризм буде йти за такими основними напрямками – кількісний розвиток (збільшення числа різних видів транспорту), якісний розвиток (підвищення швидкості руху, безпеки перевезень та комфорту пасажирів) та особливо слід відзначити впровадження в індустрію туризму комп'ютерної техніки, без чого організація масових туристських подорожей в даний час неможлива. Інформаційні технології дозволяють інтегрувати виробництво туристських продуктів, а й проводити їх розподіл. Інтернет в туризмі не тільки виконує функцію передачі і обміну інформацією, а й формує нову систему збуту, яка безпосередньо пов'язує кінцевих споживачів з постачальниками туристських послуг і вже сьогодні складає реальну конкуренцію традиційним каналам реалізації туристичних продуктів.

Науково-технічний прогрес несе в собі не тільки величезні можливості, але і серйозні загрози для туристських підприємств. Будь-які нововведення загрожують витісненням застарілих технологій, і методів роботи, що загрожує найсерйознішими наслідками, якщо не проявити належної уваги чинникам технологічного характеру. На основі розглянутих показників складемо PEST-аналіз наведених нижче в таблиці 2.4.

**Проведення PEST-аналізу ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»**

<b>Фактори</b>	<b>Ваговий коефіцієнт</b>	<b>Рівень впливу</b>	<b>Оцінка</b>
Пандемія/війна	0,2	5	1
Юридичні	0,07	4	0,28
Екологічні	0,09	3	0,27
Економічні	0,3	5	1,5
Соціально-культурні	0,04	4	0,16
Технологічні	0,07	4	0,28
Політичні	0,1	5	0,5
Демпінгові	0,08	4	0,32
Інформація та комунікація, вплив інтернету	0,05	4	0,2
<b>ВСЬОГО</b>	<b>1,5</b>		<b>4,51</b>

*Джерело: розроблено автором*

Сумарна оцінка дорівнює 4,51, що говорить про те, що макросередовище здійснює вирішальний вплив на фірму.

Проведення EFAS-аналізу. Для узагальнення результатів роботи з аналізу стратегічних факторів зовнішнього середовища західні фахівці пропонують використовувати спеціальну форму «Резюме аналізу зовнішніх стратегічних факторів» (External Strategic Factors Analysis Summary – EFAS).

Результати проведення EFAS-аналізу визначають такі можливості: збільшення кількості туристичного потоку, розвиток та поширення різних видів туризму (релігійний, гастрономічний тощо), розвиток інформаційних технологій – створення сайту фірми, надання візового режиму між країнами, стабільна політична ситуація у країні. В той же час було виявлено такі загрози: наслідки світової пандемія, підвищення рівня конкуренції, війна в Україні і як наслідок погіршення економічної ситуації, скачки валютного курсу.

**EFAS-аналіз для ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»**

<b>Зовнішні стратегічні фактори</b>	<b>Вага</b>	<b>Оцінка</b>	<b>Зважена оціка</b>
<b>МОЖЛИВОСТІ</b>			
1.Збільшення кількості туристичного потоку за рахунок введення бюджетних турів Україною	0,1	4	0,4
2. Розвиток та поширення різних видів туризму (релігійний, гастрономічний тощо)	0,12	5	0,6
3.Розвиток інформаційних технологій – удосконалення сайту фірми	0,12	5	0,6
4. Надання візового режиму між країнами	0,1	4	0,4
5.Стабільна політична ситуація у країні	0,07	3	0,21
<b>ЗАГРОЗИ</b>			
1. Військові дії в Україні	0,12	5	0,6
2. Зростання рівня конкуренції	0,1	4	0,4
3. Погіршення економічної ситуації у країні	0,1	4	0,4
4.Нестабільність політичної ситуації	0,07	3	0,21
5.Скачки валютного курсу	0,1	4	0,4
Сумарна оцінка	1	41	4,22

*Джерело: розроблено автором*

Проведення SWOT-аналізу для ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ». Приступаючи безпосередньо до SWOT-аналізу, побудуємо таблиці вірогідностей/впливів, в одній з яких зазначимо виявлені чинники зовнішнього середовища, що роблять позитивний вплив на підприємство (можливості), в іншій – чинники зовнішнього середовища, що маю негативний вплив на підприємство (загрози).

Це дозволить отримати три оцінки міри значущості чинників для підприємства: високе, середнє, низьке.

**«Вірогідність/вплив» для позиціювання можливостей зовнішнього середовища ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»**

Вірогідність		ВИСОКА	СЕРЕДНЯ	СЛАБКА
ВПЛИВ	Сильний	1. Не повністю задоволений попит на продукцію. 2. Стійкий попит на продукцію. 3. Впровадження в нові сегменти ринку.	1. Вдосконалення технології надання послуг. 2. Зниження цін на туристичний продукт.	1. Зниження податків і мит. 2. Поява нових виробників.
	Помірний	1. Вільний вхід на ринок. 2. Вдосконалення менеджменту.	1. Розорення і відхід підприємств-виробників.	1. Зміни переваг споживачів.
	Слабкий	1. Зміни переваг споживачів.	1. Відсутність зарубіжних конкурентів.	1. Державна підтримка підприємств.

*Джерело: розроблено автором*

Для посилення визначення факторів, що впливають на діяльність компанії, а також виокремлення її здатності до адаптації в цих умовах, необхідно провести аналіз вірогідність/вплив для позиціювання загроз зовнішнього середовища.

Аналіз таблиць 2.6 та 2.7 дозволяє зробити наступні висновки, що для отримання більш диференційованої оцінки значущості чинників зовнішнього середовища, необхідно застосувати метод зваженої оцінки впливу чинників, результати якої представлені в таблиці, де в першу колонку вписані окремі чинники середовища; у другу – вага даного чинника, у вигляді відносної важливості, визначуваної експертним шляхом; у третю – оцінка в балах міри впливу чинника на організацію, яка привласнюється експертом відповідно до вибраної шкали.

Таблиця 2.7

**«Вірогідність/вплив» для позиціювання загроз зовнішнього середовища**

Вірогідність		ВИСОКА	СЕРЕДНЯ	СЛАБКА
ВПЛИВ	Сильний	1. Несприятлива економічна ситуація в державі, викликана війною.	1. Перебої в постачаннях туристичних послуг у зв'язку із закриттям кордонів	1. Поява нових фірм на ринку 2. Посилення конкуренції.
	Помірний	1. Поява нових фірм на ринку 2. Посилення конкуренції	1. Скачки курсів валют	1. Поява принципово нового товару 2. Зміна купівельних переваг
	Слабкий	1. Зміна рівня цін.	1. Зміна рівня цін.	Погіршення політичної ситуації.

*Джерело: розроблено автором*

Для здобуття більш повної картини, необхідно отримані дані ранжувати в порядку їх спаду по мірі впливу в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Зовнішні можливості і загрози**

МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
1. Збільшення кількості туристичного потоку за рахунок введення турів Україною. 2. Розвиток та поширення різних видів туризму (релігійний, гастрономічний тощо	1. Продовження та посилення війни в Україні. 2. Сезонність туризму
3. Розвиток інформаційних технологій – удосконалення сайту компанії. 4. Скасування візового режиму між країнами	3. Погіршення економічної ситуації у країні. 4. Нестабільність політичної ситуації.
5. Стабільна політична ситуація у країні.	5. Скачки валютного курсу. Заборона деяких валютних операцій.

*Джерело: розроблено автором*

Аналізуючи таблицю 2.8, можна визначити, які з певних зовнішніх чинників мають найбільший позитивний або негативний вплив на компанію.

Аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін організації. Визначення сильних та слабких сторін компанії безумовно дає великі можливості для створення правильної стратегії управління організацією наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

### Сильні та слабкі сторони ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
Досвідчене керівництво та менеджмент	Фінансовий стан
Надійні партнери-постачальники туристичного продукту	Неспроможність повністю функціонувати в умовах війни в країні
Позитивний імідж на ринку завдяки відгукам клієнтів	

*Джерело: розроблено автором*

Отже, отримані результати можна подати у загальній таблиці SWOT-аналізу ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»(Таблиця 2.10). Таким чином, розглянувши можливості ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ», його слабкі і сильні сторони, провівши аналіз загроз, що витікають із зовнішнього середовища, ми отримали дані, на основі яких можна визначити стратегію підприємства та описати перспективи його розвитку, спираючись на мету організації.

**SWOT-аналіз ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»**

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Досвідчене керівництво.</li> <li>2. Надійні партнери-поставники туристичного продукту.</li> <li>3. Позитивний імідж на ринку завдяки відгука клієнтів.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Фінансовий стан.</li> <li>2.Неспроможність функціонувати у повній мірі в умовах пандемії.</li> <li>3. Нехватка персоналу через вимушене скорочення.</li> </ol>
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Збільшення кількості туристичного потоку за рахунок введення турів Україною.</li> <li>2. Розвиток та поширення різних видів туризму (релігійний, гастрономічний тощо).</li> <li>3.Розвиток інформаційних технологій – удосконалення сайту компанії.</li> <li>4. Скасування візового режиму між країнами.</li> <li>5.Стабільна політична ситуація у країні</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Продовження та посилення карантинного стану.</li> <li>2. Сезонність туризму.</li> <li>3. Погіршення економічної ситуації у країні.</li> <li>4.Нестабільність політичної ситуації.</li> <li>5.Скачки валютного курсу. Заборона деяких валютних операцій.</li> </ol>

*Джерело: розроблено автором*

Результати проведеного SWOT-аналізу дають змогу визначити можливі стратегії розвитку підприємства.

### 1. Сильні сторони (S).

а) можливості (O): - стратегія концентрованого зростання. Можливий вихід на нові ринки. Наприклад, доцільно відкрити ще один офіс у іншому місті; - стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції. Достатньо ефективним буде придбання туристичних послуг у нових партнерів-постачальників.

б) загрози (Т): - стратегія концентрованого зростання. В даному випадку доцільно почати надавати ще одну послугу, наприклад, гастро-туризм або додаткові екскурсії містом чи Україною. Подібний крок підвищить конкурентоспроможність, а, відповідно, збільшиться кількість клієнтів; – стратегія інтегрованого зростання, а саме горизонтальної інтеграції. Придбання туристичних підприємств конкурентів. Це підвищить потужності фірми. На одного конкурента стане менше.

## 2. Слабкі сторони (W).

а) можливості (О): – стратегія концентрованого зростання. Оскільки слабих сторін у ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» більше, ніж сильних, то найбільш ефективними є дії з посилення позицій на ринку. До цього ж відноситься створення позитивного стійкого іміджу в Дніпрі та області, збільшення кількості клієнтів; – стратегія скорочення витрат також є доцільною, оскільки прибуток у компанії невеликий, а ціни на туристичний продукт ростуть. Передбачувані витрати потребуватимуть великих фінансових вкладень, тому зараз необхідно понизити планку витрат. Наприклад, пошук постачальників туристичних послуг з більш низькими цінами та вимушене часткове скорочення персоналу.

б) загрози (Т): – стратегія диверсифікованого зростання, а саме горизонтальної диверсифікації. ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» необхідно налагодити роботу з надання нової послуги; – стратегія центрованої диверсифікації. ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» може почати надавати нову послугу на базі існуючих, наприклад, проведення гастро-турів або ж розширення наявної кількості екскурсій. Такі дії приведуть до збільшення прибутку, а конкурентоспроможність також підвищиться. Отже, можна відзначити, що найбільш доцільною для компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» на даному етапі розвитку є стратегія посилення позицій на ринку Києва та області. Це обумовлено тим, що у фірми ще не вистачає потужності для виходу на нові регіональні ринки. Але при цьому у компанії все-таки існує ряд переваг, завдяки яким вона є досить сильним конкурентом в своєму регіоні. Тому слід укріпити свої позиції перед таким значним кроком, як вихід на нові ринки.

Вибрана стратегія, безумовно, частково веде до досягнення поставленої мети діяльності туристичної компанії. Отже, говорячи про перспективи розвитку ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ», необхідно відзначити такі плани: збільшення частки, займаної компанією на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямків і розширення асортименту послуг, що надаються.

## **РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»**

### **3.1. Шляхи та напрямки удосконалення стратегічного планування діяльності туристичної діяльності ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» під час війни в Україні**

Туризм — одна з галузей, що найбільше постраждали під час війни. Зі зрозумілих причин в Україні заборонені авіаперельоти, понад рік діє заборона на транскордонні валютні операції — два чинники, які найбільше б'ють по туристичній галузі, ускладнюючи передусім розвиток зовнішнього туризму. Подорожувати всередині країни теж не найкраща ідея — обстріли й ракетні удари відкладають туристичні плани українців. Розвитку туризму перешкоджає ще одне упередження — мовляв, який відпочинок під час війни?

За рік війни українці змінили свої вподобання та смаки, на противагу помпезному стали частіше обирати спокійний або екскурсійний відпочинок. Відбулась тотальна переоцінка. Якщо раніше людям було важливіше купити додому новий диван, плазму чи зекономити — то зараз відчувається, що матеріальне стало менш важливим, а на перший план вийшли емоції та досвід. Другий момент — це рівень відпочинку, на який люди можуть розраховувати. Падіння доходів та інфляція теж вплинули на те, де обирають відпочити українці. Зараз не всі можуть собі дозволити те, що до війни. В Україні люди за рік стали біднішими, тож активність на такі напрями значно знизилась.

Туризм за цей час із розряду розваг та розкоші перейшов у статус "необхідність і реабілітація". Люди, які відпочивали минулого року під час війни за кордоном, кажуть, що почувалися "наче під час подорожі до іншого світу".

За рік війни сфера туризму оговталась, а туристи й туристичні компанії адаптувались до нових реалій. Втім, доходи туроператорів знизались. Попри кризу у сфері залишилися лише і ті туристичні компанії, які не могли покинути справу життя, як ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ», яка прикладає всі зусилля для розробки нового стратегічного плану та вибору стратегії, з метою відновлення не тільки туризму, а і відновлення українського суспільства

Туризм — це не тільки відпочинок, а й важлива галузь економіки, яка допомагає іншим сферам розвиватись. Туризм — це ще 48 галузей господарства, які розвиваються, якщо з туризмом все гаразд. Це готелі, ресторани, транспорт, театри, магазини, сувеніри, шопінг — все це складові туризму. Туристи зазвичай витрачають великі кошти — а ці кошти потім потрапляють в економіку того чи іншого регіону.

Тому навіть в умовах війни треба знаходити можливості та шляхи, щоб допомагати туристичній сфері функціонувати. А влада водночас не повинна заважати, а навпаки — сприяти розвитку туризму.

З погляду на сучасні умови господарювання для туристичних компаній основним напрямом стратегічного розвитку є орієнтація на стратегічне планування діяльності з урахуванням змін, що відбуваються на ринку туристичних послуг та в соціально-економічному середовищі в цілому. Саме стратегічне планування надає змогу туристичним компаніям поєднати загальну стратегію розвитку з наявністю реальних і потенційних можливостей для її реалізації, ураховуючи загрози, які вже виникли ( пандемія, війна) та ще можуть виникнути на ринку.

Відповідно до аналізу ситуації, шляхом для відновлення діяльності та удосконалення необхідно запровадити стратегічний план з чіткими цілями та діями у напрямку відродження туристичної галузі у перод війни в Україні, а саме кризи. Правильний вибір стратегії є вже 50% вдачі.

В сучасних умовах фактором успіху туристичного підприємства є комплексний підхід до здійснення стратегічно-маркетингових дій не завжди на дострокову перспективу, як показує досвід неочікуваного стану війни в Україні. Тому важливим чинником підвищення успішності діяльності суб'єктів туристичного підприємництва є використання стратегічного маркетингового інструментарію. Першим кроком у стратегічному плануванні маркетингової діяльності має бути чітке окреслення основних етапів процесу формування й реалізації маркетингових стратегій у загальній системі управління.

Ефективне функціонування туристичного підприємства може бути досягнуте лише при такій організаційній структурі, яка найбільше відповідає формуванню й реалізації стратегічних планів його маркетингової діяльності. При цьому необхідно досягти правильного співвідношення між плануванням виробництва і плануванням маркетингової діяльності, поставити таку роботу в основу діяльності та інтегрувати її в єдиний внутрішньовиробничий організм.

Перехід до стратегічного маркетингу на вітчизняних туристичних підприємствах вимагає перебудови системи управління з орієнтацією на вирішення стратегічних завдань і перегляду функцій управлінських та низки економічних структур з метою приведення їх у відповідність до умов зовнішнього середовища, яке постійно змінюється, і підготовки до підвищення рівня планування маркетингової діяльності. Зміст цього перетворення полягає в тому, що на підприємстві здійснюється міжфункціональна координація найважливіших, з погляду стратегічної ринкової орієнтації, функціональних служб і рівнів управління, а це разом становить організаційно-функціональний комплекс стратегічного маркетингу на підприємстві.

Вищезазначені проблеми потребували від керівництва ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» організації чіткої взаємодії усіх учасників робочого процесу в умовах переформатування туристичного процесу, вироблення нової стратегії дій в умовах

роботи в період війни. Це стане можливим тільки при внесенні змін до стратегічного планування, формування нових векторів подальшого розвитку ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ».

Війна вплинула на звичний режим життя як працівників туристичної організації та і її потенційних клієнтів, призупинила розвиток туристичної галузі України. Виклики, які постали перед ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ», вимагають прийняття обґрунтованих управлінських рішень для ефективного функціонування туристичної компанії в умовах війни в країні, потребують корегування векторів розвитку через оновлення стратегічного планування.

Використовуючи засоби просування туристичних послуг, впроваджуючи нові інтернет-технології, розширюючи асортимент пропонованого продукту та, унтуючись на виборі оптимального варіанту збуту, відповідно до вибраної стратегічно необхідної функціональної маркетингової стратегії в кризовій ситуації, туристична компанія ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» може досягти стабільності в кількості клієнтів, стабілізувати продажі та здобути здобути стійкість на ринку. Це дасть змогу туристичному підприємству вийти зі стану кризи без банкрутства та ліквідації.

### **3.2 Алгоритм удосконалення стратегічного планування туристичної діяльності ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»**

Розробка стратегічного плану розвитку ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» в умовах війни потребує чіткого розуміння сутності понять «стратегічне планування», «стратегія», «стратегічний план».

Стратегічне планування в ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» можна представити як процес адаптації компанії до існування в певних умовах, який передбачає розробку та корекцію системи досить формалізованих планів, заходів на їх виконання на основі постійного контролю, моніторингу та оцінки змін зовнішнього та

внутрішнього середовища туристичної компанії. Стратегічне планування необхідне для встановлення конкурентоспроможності компанії, розуміння перспектив розвитку, проектування векторів її розвитку. Стратегічний план визначає кроки та ресурси, необхідні для досягнення стратегічних цілей з визначенням виконавців та термінів. Стратегічний план розглядається нами як послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі та часі, що призводить до зміни поточного становища на бажане. Стратегічне планування є частиною стратегічного управління на підприємстві.

Необхідно відрізнити стратегію від плану. План не гнучкий і його можна реалізувати лише за певних зовнішніх умов. Стратегію можна застосувати в будь-яких ситуаціях. План потрібно постійно коригувати залежно від змін у зовнішньому середовищі, тоді як стратегію потрібно коригувати лише за внутрішніх змін.

Вибір генеральної стратегії на підприємстві є досить суб'єктивним фактором, тому існує багато методів, що допомагають вибору. В туристичній індустрії застосовують методи диференційованого виробництва, оформлені в матрицю, де на одній стороні – оцінка перспектив розвитку ринку, а на іншій – конкурентоспроможність певного продукту. Матриця росту/частка ринку (матриця БКГ). Матричний метод уявлення конкурентоспроможності, озроблений Бостонською консалтинговою групою, застосовується для аналізу характеристик товарів та вивчення конкурентоспроможності «стратегічних диниць бізнесу» окремих компаній, галузей. Найбільш конкурентоспроможними будуть ті «стратегічні одиницібізнесу», які займають значну частку на ринку, що швидко зростає.

В основі матриці БКГ закладено дві гіпотези: - лідируюча компанія в сегменті має конкурентну перевагу в витратах виробництва, а значить і найвищий рівень рентабельності на ринку; - для того, щоб ефективно функціонувати в швидкозростаючих сегментах, компанія повинна інвестувати в розвиток товару на

високому рівні, і навпаки, присутність на ринку з низькими темпами зростання дозволяє скорочувати витрати на розвиток товару [42].

Основний сенс моделі полягає у наступному: матриця БКГ передбачає, що компанія для забезпечення продуктивного прибуткового довгострокового зростання повинна генерувати і витягувати кошти з успішних бізнесів на зрілих ринках і інвестувати їх в швидко зростаючі привабливі нові сегменти, зміцнюючи в них положення своїх товарів і послуг для отримання в майбутньому стійкого рівня доходу. Основним завданням моделі БКГ є визначення пріоритетів у розвитку асортиментних одиниць компанії, визначення ключових напрямків для майбутніх інвестицій. Метод допомагає відповісти на питання «Інвестиції в розвиток яких товарів і послуг будуть найбільш прибутковими?» і розробити довгострокові стратегії розвитку кожної одиниці асортименту. Метод «Бостон консалтинг груп» передбачає класифікацію всіх туристичних послуг на чотири види, відносно яких виробляється особлива стратегія. Застосовується для систематизації існуючого асортименту наявних туристичних послуг за ступенем популярності та прибутковості. Для цих класифікаційних груп беруться визначені стратегії [46, с.354].

Таблиця 3.1

### Розшифровка матриці «Бостон консалтинг груп»

«Важкі діти» – інтенсифікація маркетингових зусиль або вихід з ринку	«Зірки» – використання прибутку для підтримання існуючого стану
«Собаки» – зменшення зусиль або продажу	«Корова» – інтенсифікація маркетингових зусиль для збільшення частки ринку

*Джерело: складено автором*

«Зірки» – послуги, які користуються виключним попитом (наприклад, ексклюзивні тури). Попит на них зростає інтенсивно, а ринкова частка може збільшуватися.

«Дійні корови» – це туристичні тури чи послуги, що приносять найбільші прибутки за рахунок своєї масовості. Вони визначають ринкову частку підприємства, попит на них сталий і мало змінюється.

«Собаки» – туристичні послуги, попит на які зменшується, а ринкова частка незначна.

«Важкі діти» – послуги, попит на які зростає з невеликою ринковою часткою.

<b>Темпи росту ринку</b>	<b>Високий більше</b> 10%	<b>Важкі діти</b>	<b>Зірки</b>
	<b>низький менше</b> 10%	<b>Собаки</b>	<b>Дійні корови</b>
		<b>низький (менше 1)</b>	<b>високий(вище 1)</b>
		<b>Відносно долі ринку</b>	

**Рис. 3.1 Матриця «Бостон консалтинг груп»**

*Джерело: складено автором*

Відповідно до перерахованих квадратів, на нашу думку, туристичні продукти Єгипет, автобусні тури ( Болгарія, Хорватія) та тури в знаходяться у квадраті «Зірки», оскільки тури за цими напрямками користуються значним попитом, а отриманий внаслідок цього прибуток використовують для підтримки підприємства та збільшення частки ринку.

У квадрат «Корови» варто віднести тури до Карпат- багато сімей виїздить з причини не можливості чоловіків виїздити за кордон, а також послуги компанії щодо бронювання та продажу транспортних квитків ( автобусних та ж/д), оскільки фірма використовує стратегію здешевлення своїх послуг за цими напрямками, за рахунок налагоджених відносин з партнерами, з метою завоювання більшої частки ринку.

До квадрату «Собаки» можна віднести напрямок до Європи (Іспанія, Італія), ОАЕ, Туреччини адже цей напрямок більш дорогий.

У квадраті «Важкі діти» знаходяться туристичних продукти, що відносяться до подорожей Україною – це на даний час небезпечні відпочинки( замки Волині, Шацькі озера, «українське море». Ці тури були введені до війни , як перспективний напрямок в період світової пандемії, тому потребувало значних інвестицій в рекламу та просування.

Розрахунок відносної частки ринку: Сьогодні компанія оперує в чотирьох сегментах: тури до западної України, Єгипет( переліт з Молдови та Польщі), автубусні тури до Болгарії, Хорватії ,Черногорії, ОАЕ,Туреччина, замки Волині та Шацькі озера, «українське море». У сегменті «Єгипет» частка компанії складає 40%, а частка ключового конкурента 20%. Сегмент «Карпати» займає 45%, в той час як у головного конкурента – 35%. У сегменті «ОАЕ» частка компанії складає 15%, а частка ключового конкурента 30%, а сегмент «замки Волині та Шацькі озера» – 10%, коли у конкурента – 40%. Відносна частка ринку компанії в сегменті «Єгипет» становитиме  $40\%/20\% = 2$ , що більше 1, а значить показник високий. Відносна частка ринку в сегменті «Карпати» становитиме  $45\%/35\% = 1,3$ , що більше 1, а значить показник високий. Відносна частка ринку в сегменті «ОАЕ» становитиме  $15\%/30\% = 0,5$ , що менше одиниці, а значить показник низький. Відносна частка ринку в сегменті «замки Волині та Шацькі озера» становитиме  $10\%/40\% = 0,3$ , що менше одиниці, а значить показник низький.

Темпи росту ринку	Високий більше 10%	Замки Волині українське море	ЄГИПЕТ
	низький менше 10%	ОАЄ	Карпати
		низький (менше 1)	високий (вище 1)
Відносно долі ринку			

**Рис. 3.2 Побудова матриці БКГ для ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»**

*Джерело: складено автором підставі аналітичних даних туристичної компанії*

Таким чином, матричний метод уявлення конкурентоспроможності, розроблений Бостонською консалтинговою групою, застосовується для аналізу характеристик товарів та вивчення конкурентоспроможності стратегічних одиниць бізнесу окремих компаній, галузей. Загалом, до перспективних галузей туристичної сфери бізнесу можна віднести сільський туризм, дитячий та оздоровчий туризм, екскурсійну діяльність містом та гастрономічний туризм. Що ж до проблемної сфери бізнесу, до неї перш за все належить в'їзний туризм, оскільки фірмою не проводиться обслуговування іноземних громадян.

Модель привабливість – конкурентоспроможність (матриця Мак-Кінсі). На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатофакторною матрицею. Її запропонували консультативна кампанія «McKinsey» і кампанія «General Electric» у США [46, с.403]. В матриці Мак-Кінсі фактор «Відносна частка ринку», що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття «Конкурентоспроможність підприємства» або по-іншому «Стратегічне становище підприємства» (горизонтальна вісь). А фактор «Темп зростання ринку» – на «Привабливість галузі (ринку)» (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а

з дев'яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Її так і називають: «привабливість – конкурентоспроможність».

Рівень конкурентоспроможності товару – є першим ключовим параметром матриці МакКінсі. Від того, наскільки твердо товар займає положення на ринку і наскільки впевнено він може конкурувати зі схожими товарами залежить маркетингова стратегія бізнесу. Критерії конкурентоспроможності включають в себе оцінку сили товару і бренду, ресурсних та інвестиційних можливостей компанії, а також оцінку рівня внутрішньогалузевої конкуренції.

Після перерахування всіх критеріїв та їх оцінки виявилось, що найбільш важливими факторами конкурентоспроможності туристичного товару є його унікальність і здатність задовольняти потреби цільової аудиторії максимально повно. Важливість (або вага) критерію при оцінці конкурентоспроможності товару показує, наскільки оцінюваний параметр впливає на стійкість бізнесу компанії.

Таблиця 3.2

### Критерії конкурентоспроможності ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактора 100%
Туристичний товар компанії має унікальні переваги	27%
Туристичний товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від користуванням товаром	20%
Сила бренду, під яким реалізується товар співставна або вища, ніж у конкурентів	15%
Компанія має достатні ресурси для функціонування на новому ринку	12%
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватись до ринкових змін	10%
Рівень конкуренції у сегменті низький	8%
Повільна реакція від конкурентів на дії компанії	8%

*Джерело: складено автором за даними статистично-аналітичних матеріалів туристичної компанії*

Привабливість сегмента для бізнесу – другий ключовий параметр матриці Мак- Кінсі. Привабливість сегмента впливає на доцільність високих вкладень в розвиток товару на даному ринку, є індикатором для отримання надприбутку в сегменті. Критерії привабливості ринку включають в себе оцінку всередині ринкових чинників, оцінку попиту і тенденції розвитку ринку.

Таблиця 3.3

### Критерії привабливості ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»

Критерії привабливості	Вага фактору 100%
Об'єм продаж сегменту високий	12%
Темпи росту сегменту високі або перевищують темпи росту ринку	10%
Кількість гравців сегменту незначна	9%
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або знаходяться на низькому рівні	10%
Існують можливості для розширення асортименту в сегменті	5%
Низький рівень культури використання продукту	14%
Сила конкуруючих брендів невелика	12%
На ринку існують незадоволені та приховані потреби	15%
Прогнозується довгостроковий ріст сегменту	8%
Ризики впливу зовнішніх факторів мінімальні	9%

*Джерело: складено автором за даними статистично-аналітичних матеріалів туристичної компанії*

Найбільш важливими факторами привабливості ринку є наявність вільних ринкових ніш, незадоволений попит, і темпи зростання сегмента.

**Оцінка сегментів за критерієм конкурентоспроможність для ТОВ «КВІН ТУР  
ВОЯЖ»**

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактора 100%	Оцінка вираженості фактора	
		Сегмент 1	Сегмент2
Туристичний товар компанії має унікальні переваги	27%	8	3
Туристичний товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від користуванням товаром	20%	9	9
Сила бранда, під яким реалізується товар співставна або вища, ніж у конкурентів	15%	5	10
Компанія має достатні ресурси для функціонування на новому ринку. Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватись до ринкових змін	12%	7	4
Рівень конкуренції у сегменті низький	10%	9	7
Повільна реакція від конкурентів на дії компанії	8%	2	2

*Джерело: складено автором за даними статистично-аналітичних матеріалів туристичної компанії*

У таблиці 3.4 введено два сегмента, де Сегмент 1 – це Карпати( Україна), а Сегмент 2 – Єгипет+автобусні тури. Оцінка проводиться шляхом присвоєння кожному фактору бали від 1 до 10, де 1 – найнижчий бал, що означає, що даний фактор визначає низьку привабливість ринку і конкурентоспроможність компанії в сегменті, а 10 – максимальний бал, що означає, що з даного фактору сегмент є

дуже привабливим і конкурентоспроможність компанії в даному сегменті потенційно висока.

Таблиця 3.5

**Загальна оцінка сегментів за критерієм конкурентоспроможність для ТОВ  
«КВІН ТУР ВОЯЖ»**

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактора 100%	Оцінка вираженості фактора		Загальна оцінка Сегмента1 7,25	Загальна оцінка Сегмента2 5,69
		Сегмент 1	Сегмент2		
Туристичний товар компанії має унікальні переваги	27%	8	3	2,16	0,81
Туристичний товар компанії задовольняє потреби цільової аудиторії від користування товаром	20%	9	9	1,8	1,8
Сила бранда, під яким реалізується товар співставна або вища, ніж у конкурентів	15%	5	10	0,75	1,5
Компанія має достатні ресурси для функціонування на новому ринку . Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватись до ринкових змін	12%	7	4	0,84	0,48
Компанія є гнучкою і може швидко адаптуватись до ринкових змін	10%	9	7	0,9	0,7
Рівень конкуренції у сегменті низький	8%	2	2	0,16	0,16
Повільна реакція від конкурентів на дії компанії	8%	8	3	0,64	0,24

*Джерело: складено автором за даними статистично-аналітичних матеріалів туристичної компанії*

Наступним кроком є визначення підсумкової оцінки, яка знаходиться добутком всіх факторів на оцінку вираженості фактору, відображена у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

### Загальна оцінка привабливості для ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»

Критерії конкурентоспроможності	Вага фактора 100%	Оцінка вираженості фактора від 1 до 10		Загальна оцінка Сегмента1	Загальна оцінка Сегмента2
		Сегмент 1	Сегмент2		
				<b>8,1</b>	<b>4,75</b>
Об'єм продаж сегменту високий	12%	10	8	1,2	0,96
Темпи росту сегменту високі або перевищують темпи росту ринку	10%	9	5	0,9	0,5
Кількість гравців сегменту незначна	9%	3	2	0,27	0,18
Інвестиції в рекламу в сегменті відсутні або знаходяться на низькому рівні	10%	8	4	0,8	0,4
Існують можливості для розширення асортименту в сегменті	5%	10	9	0,5	0,45
Низький рівень культури використання продукту	14%	8	4	1,12	0,56
Сила конкуруючих брендів невелика	12%	8	3	0,96	0,36
На ринку існують незадоволені та приховані потреби	15%	7	2	1,05	0,3
Прогнозується довгостроковий ріст сегменту	8%	10	8	0,8	0,64
Ризики впливу зовнішніх факторів мінімальні	5%	10	8	0,5	0,4

*Джерело: складено автором за даними статистично-аналітичних матеріалів туристичної компанії*

Після того, як за критерієм привабливості сегмента і критерієм конкурентоспроможності компанії в сегменті отримані підсумкові бали, переходимо безпосередньо до побудови матриці Мак-Кінсі. Залежно від того, який підсумковий бал отримав товар за конкурентоспроможністю і ринок за привабливістю, залежить його положення в матриці.

Інтерпретація отриманих значень:

- від 0-3 балів – низька;
- від 4-7 балів – середня;
- від 8-10 балів – висока.

<b>ПРИВАБЛИВІСТЬ</b>	<b>ВИСОКА</b> 8-10 балів		<b>СЕГМЕНТ 1</b>	
	<b>СЕРЕДНЯ</b> 4-7 балів		<b>СЕГМЕНТ2</b>	
	<b>НИЗЬКА</b> 0-3 бали			
		<b>НИЗЬКА 0-3 бали</b>	<b>СЕРЕДНЯ 4-7 балів</b>	<b>ВИСОКА 8-10 балів</b>
<b>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ</b>				

**Рисунок 3.3 – Інтерпретація отриманих значень від побудови матриці Мак-Кінсі**

*Джерело: складено автором на підставі аналітичних даних туристичної компанії*

Таким чином, отримані результати означають, що привабливість та конкурентоспроможність Сегменту 2, тобто подорожі у Єгипет та автобусні тури є середніми. Компанії варто обрати стратегію посилення та утримання своєї частки

ринку. Стосовно Сегменту 1, тобто Карпати (Україна), ми бачимо високу привабливість, але посередню конкурентоспроможність, то ж компанії варто обрати стратегію утримання своєї частки ринку та підвищення конкурентності туристичного продукту. Даний туристичний продукт надає змогу сьгоднішньому споживачеві отримати послугу відпочинку, в одночас сім'ї мають змогу бути разом в зв'язку з закриття виїзду кордону чоловікам до 60 років в період війну. Даний туристичний продукт дуже актуальний як відпочинок для сімей військових, а також як реабілітація людей постраждалих як фізично так психологічно від війни.

### **3.3. Оцінка ефективності реалізації стратегічно-маркетингового плану туристичної компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ»**

Антикризове управління – це управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів і усунення загроз появи ризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів іквідаційного характеру з найменшими втратами і негативними наслідками. Антикризове управління також є системою заходів, спрямованих на попередження, виявлення та своєчасне усунення ознак кризи з метою недопущення банкрутства і відновлення життєдіяльності підприємства [47].

Специфіка антикризового управління пов'язана з необхідністю рийняття складних управлінських рішень в умовах обмежених фінансових оштів, значною мірою невизначеності і ризику. Менеджмент кризових итуацій складається з наступних етапів:

- діагностування та оцінка параметрів кризи;
- розробка концепції переборення кризи, що спрямована на планування трагегічних та тактичних заходів;

- реалізація прийнятої концепції по виходу з кризової ситуації;
- постійний моніторинг зовнішніх та внутрішніх чинників [52].

Метою антикризового управління є забезпечення умов розвитку підприємства. Під розвитком ми розуміємо не кількісний ріст, а перехід на новий якісний рівень. Іншими словами, антикризове управління – це процедури, що забезпечують керований перехід через точку кризи.

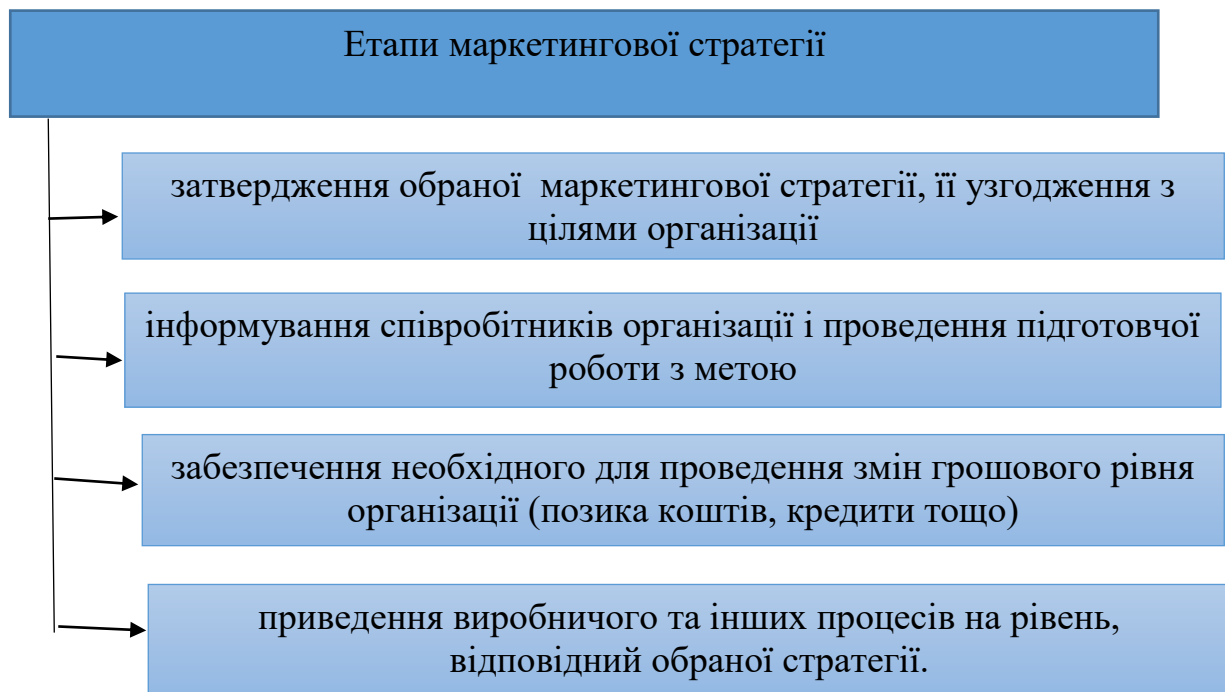
Основні заходи реалізації обраної маркетингової стратегії в умовах нестабільного зовнішнього середовища на туристичному агентстві:

1. Реструктуризація підприємства, яка повинна включати забезпечення стимулювання попиту, розширення каналів реклами та місць продажу (онлайн через сайт, соціальні мережі); оновлення сайту ( актуалізація інформації); соціальну політику; забезпечення безпеки за умов війни в Україні; модернізацію основних фондів.
2. Наступним кроком може стати реорганізація підприємства, що передбачає злиття з іншими підприємствами; франчайзінг; партнерські угоди з пансіонатами та санаторіями , які на відміну від агентських угод мають більше спрямованість до партнерства , а ніх просто отримання винагороди.
3. Інноваційна політика – підвищення якості та доступності туристичних продуктів; інформаційне забезпечення; оцінку інноваційного потенціалу; прогнозування управлінських рішень.
4. Система управління через створення потужної інформаційно-аналітичної системи; перепідготовку управлінської ланки; зміну організаційної структури; зміну системи керування; реорганізацію системи управління персоналом.

Реалізація стратегічно-маркетингової стратегії включає в себе кілька етапів, з якими можна ознайомитися на рис 3.4.

В процесі написання кваліфікаційної роботи, було виявлено, що особливості галузі туризму, яка спеціалізується на наданні певного комплексу послуг клієнтам, вносять додаткову складність в сферу стратегічного управління. Сьогодні одним з факторів виживання компанії стає підвищення віддачі від бізнес-процесів, що передбачає підвищення ефективності роботи кожного співробітника, поліпшення якості послуг, що надаються, зниження всіх витрат.

Оптимізація витрат починається, перш за все, зі скорочення витрат на персонал. Це пояснюється тим, що дана стаття витрат становить значну частку в бюджеті будь-якої організації. Програми по оптимізації можуть вестися в напрямку скорочення як загальних витрат, так і чисельності співробітників [80, с.145].



**Рис.3.4** Етапи маркетингової стратегії

*Джерело: складено автором*

В першу чергу, зменшуються соціальні програми, пільги, витрати на програми навчання і оплату праці. В якості запобіжних заходів антикризового управління використовуються відпустку без збереження зарплати, скорочений

робочий день, зміна офісного приміщення на меншого за площею, виведення частини персоналу за штат та на дистанційну роботу, скорочення або звільнення (з ініціативи роботодавця, за згодою сторін і т.д.). З метою оптимізації витрат доцільно переглянути структуру шляхом скорочення ряду відділів і їх часткового об'єднання для більш успішного функціонування [66]. В нашому випадку ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» достатньо не великий штат, але в сьогднішніх умовах туристичної діяльності, кількість персону може бути скорочено до мінімуму.

У відповідності зі специфікою туристичного бізнесу пропонується удосконалити систему маркетингу в області Інтернет-технологій. Рекомендується поширити використання системи онлайн бронювання турів, готелів, авіаційних і залізничних квитків. Широке застосування інтернеттехнологій є однією з найактуальніших завдань в індустрії туризму на даний час. Створення потужних комп'ютерних систем бронювання засобів розміщення і транспорту, екскурсійного та культурно-оздоровчого обслуговування, інформація про наявність і доступність тих чи інших турів, маршрутів, туристського потенціалу країн і регіонів – весь комплекс цих питань стає актуальним для організації поточної і майбутньої діяльності туристичних підприємств. Стратегія маркетингу ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» включає наступні інструменти реалізації, відображені у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

### **Інструменти реалізації стратегічно-маркетингової стратегії ТОВ « КВІН ТУР ВОЯЖ»**

<b>Інструменти реалізації</b>	<b>Заходи</b>	<b>Результат</b>
Стимулювання споживчого попиту	Активізація реклами на цільову аудиторію через: розсилки (поштові, sms, e-mail та інші); - промоакції; - рекламні Інтернет-кампанії; - встановлення багатоступеневих програм зі стимулювання збуту; - розробка програм лояльності.	Ріст продажів на 35%; ріст питомої ваги постійних клієнтів на 10%.

## Продовження таблиці 3.7

Перехід на розвиток у вузькому фокусі, розширюючи асортимент в рамках пропонованого продукту (Карпати-Україна)	Формування туристичних маршрутів із відвідування: живописних районів кліматичних та бальнеологічних курортів (Карпат та Закарпаття); унікальних природних об'єктів); розроблення маршрутів сільського зеленого туризму.	Розроблення додаткових 25 туристичних маршрутів; ріст продажів на 10%.
Вибір надійних партнерів (банки, готелі тощо)	Проведення аналізу діючих договорів з партнерами (банками, готельними підприємствами, підприємствами харчування, автотранспортними підприємствами, авіакомпаніями, залізницею) та, з урахуванням економічної доцільності, зауважень і пропозицій клієнтів, оптимізувати їх кількість, залишивши лише найбільш ефективні підприємства-партнери. Орієнтація на довгострокову співпрацю та на утримання споживача.	Скорочення видатків на банківське обслуговування на 3%; ріст питомої ваги постійних клієнтів на 7%; поліпшення якості надання послуг на 15%.
Скорочення витрат і мінімізація ризиків, удосконалення і підвищення ефективності бізнес-процесів, підвищення якості послуг	Формування бюджетних турів і програм, введення практики знижки на раннє бронювання	Ріст продажів на 10 %
Поширення інформації за рахунок впровадження нових інтернет-технологій та удосконалення сайту	Здійснення переходу на електронний документообіг; бронювання засобів розміщення і транспорту, екскурсійного та культурно-оздоровчого обслуговування онлайн; надання інформації про наявність і доступність тих чи інших турів, маршрутів, туристського потенціалу країн і регіонів.	Ріст продажів на 10%; ріст питомої ваги постійних клієнтів на 5%.
Активізація пошуку нових партнерів	Розробка та використання програми заохочення постійних клієнтів і партнерів	ріст питомої ваги постійних клієнтів на 5%.

*Джерело: складено автором на підставі проведеного аналізу туристичною компанією*

Можна зробити висновок, що, використовуючи засоби просування туристичних послуг, впроваджуючи нові інтернет-технології, розширюючи асортимент пропонованого продукту та, ґрунтуючись на виборі оптимального варіанту збуту, відповідно до маркетингової стратегії, постійного корегування стратегічного плану туристична компанія ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» може досягти зростання кількості клієнтів, зміцнити ріст продаж та здобути конкурентні переваги над іншими, збільшуючи частку на ринку. Це дасть змогу туристичному агентству вийти зі стану кризи без банкрутства та ліквідації.

## ВИСНОВКИ

Процес розробки стратегічного плану видається необхідною умовою виходу із кризи туристичної компанії, спричиненої наслідками війни в Україні. Стратегічне планування є дієвим способом вирішення зазначених проблем виходячи з того, що інтерактивні варіанти здійснення стратегічної маркетингової діяльності сприяють усебічному поглибленому аналізу ринкової позиції підприємства з урахуванням багатьох чинників, які належать до мікро-, макросередовища й внутрішнього середовища об'єкту господарювання, та дозволяють більш якісно здійснити інтерпретацію результатів цього аналізу, що, у свою чергу, надає можливість виділити креативні інструменти для залучення нових клієнтів та підтримки інтересу існуючих.

У результаті проведення оцінки маркетингових стратегічних альтернатив, зробили наступні висновки: виходячи з того, що останнім часом туристична галузь зазнає великих збитків у зв'язку із військовими діями в Україні, відповідно до чого підприємства мають дуже слабе стратегічне положення; стосовно привабливості ринку, то її можна охарактеризувати як велику. Тож, виходячи з цього, туристичній компанії необхідно дотримуватися стратегії «посилити чи утримати».

Туристичній компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» можна порекомендувати дотримуватися стратегії переведення «важких дітей» до «зірок». Для кожного туристичного продукту необхідно прийняти власну стратегія розвитку. Широке застосування інтернет-технологій є фундаментом впровадження стратегічного планування, тому пропонується, за допомогою вибраної маркетингової стратегії, удосконалити систему маркетингу в області Інтернет-технологій. Рекомендується поширити використання системи онлайн бронювання турів, готелів, санаторіїв, автобусних, авіаційних і залізничних квитків. Створення потужних комп'ютерних систем бронювання засобів розміщення і транспорту, екскурсійного та культурно-

оздоровчого обслуговування, інформація про наявність і доступність тих чи інших турів, маршрутів, туристського потенціалу країн і регіонів – весь комплекс цих питань стає актуальним для організації поточної і майбутньої діяльності туристичних компаній.

Як результат виконання кваліфікаційної роботи бакалавра, було розроблено маркетингову стратегію та відповідний стратегічний план заходів для туристичної компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» на період військового стану в країні та прийнято в роботу керівництвом, який включає наступні інструменти реалізації:

- стимулювання споживчого попиту завдяки просуванню обраних туристичних напрямків у соціальних мережах;
- здійснювати розвиток у вузькому фокусі, розширюючи асортимент в рамках пропонованого продукту внутрішніх подорожей до Карпат ( сімейний відпочинок, реабілітація, тимчасове житло, тощо);
- удосконалювати і підвищувати ефективність бізнес-процесів, одночасно із підвищенням якості послуг, що надаються;
- формувати економні тури і програми, практикуючи знижки на раннє бронювання;
- зосередитися на впровадженні іновативних інструментів інтернет-технологій;
- провести удосконалення сайту, здійснити перехід на повний електронний документообіг, реалізація рекламної компанії у соціальних мережах;
- розробляти і використовувати програми заохочення постійних клієнтів і партнерів та активніше займатися пошуком нових.

Таким чином, у результаті проведення кваліфікаційної роботи було досягнуто її основну мету – розроблена система реалізації стратегічних планів туристичної компанії ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» в умовах війни в Україні, що підтвердило ствердження, що розроблення та впровадження стратегічного планування організації є запорукою закріплення власних конкурентних позицій і гарантом успішного розвитку туристичної компанії навіть в умовах підвищених ризиків, викликаних світовою пандемією та війною в Україні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – Львів: Світ, 1995. 296 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 2005. 576 с.
3. Акіліна О.В., Пасічник В.Г. Основи підприємництва: навч. посіб. - Київ: ЦУЛ, 2006. 176 с.
4. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент: учеб. пособие для вузов. – СПб.: Питер, 2001. 303 с.
5. Белошапка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика: учебник. – К.: Абсолют - В., 2005. 318 с.
6. Братаніч Б. В. Маркетинг в освіті як предмет філософського аналізу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософських наук: 09.00.10. К. : Інститут вищої освіти АПН України, 2006. 20 с.
7. Боумен К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М.И. Соколовой – М.: Банки и биржи, Юнити, 1997. 323 с.
8. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., та ін. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2022. Випуск 62. С. 178–196.
9. Бухгалтерська звітність – Баланс та фінансовий звіт з додатками ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» за 2020-2021р.
10. Закон України «Про туризм» № 324/95-ВР від 15.09.1995 р.: за станом на 16 жовтня 2020 р. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [p://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi](http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi)
11. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] / В.О. Василенко. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 501 с.

12. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – Москва: МГУ, 2005. – 208 с.

13. Воробйова О.К. Стратегії антикризового управління в умовах сталого розвитку підприємств / О.К. Воробйова // ДонНУЕТ, 2012. – С. 208 – 215.– [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://donduet.edu.ua/dogs/vestnik/2012/Vest\\_TIR/vorobeveva.doc](https://donduet.edu.ua/dogs/vestnik/2012/Vest_TIR/vorobeveva.doc)

14. Гавриленко Н.И. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятием в условиях рыночных отношений/ Н.И.Гавриленко// Финансы и кредит. – 2005. – №22.– 58-65 с.

15. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник / С.С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2010. – 720 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://harkavenko.net/marketing/books>

16. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой: [учеб.пособие] / под ред.: А.П. Градова, Б.К. Кузина – СПб.: Специальная литература, 2003. – 516 с.

17. Григорчук Т. В. Маркетинг. Частина друга: [навч. посіб.] / Т.В.Григорчук. – Київ: Університет «Україна», 2017. – 380 с.

18. Гринькова В.М. Інновації: проблеми науки і практики: монографія / В.М. Гринькова, А.В. Гриньов. – Харків : Видавничий дім «ІНЖЕК», 2016. – С. 203-225.

19. Дубель В. Міжнародне регулювання еколого-економічної безпеки / В. Дубель // Наука молода, 2008. – №9. – С.63-69.

20. Дурович А.П. Маркетинг в туризме/А.П.Дурович. – Москва: Новое знание, 2014. – 496 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://isbn985-475-066-3.html>

21. Зянько В.В. Фінансовий аналіз та звітність. Практикум / В.В. Зянько, І.Ю. Епіфанова. – Вінниця: Вінницький національний технічний університет, 2008. – 83с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://epifanova.vk.vntu.edu.ua/stud>

22. Зарубіна, А., Сіра, Е., & Демчук, Л. (2022). Особливості туризму в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (41). Електронний ресурс. Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>

23. Івашова Н.В. Розвиток туризму в Україні: проблеми та перспективи // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф. Суми: Сумський державний університет, 2013. – С.80-82. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/>

24. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С.М. Ілляшенко, О.А. Біловодська. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 281 с.

25. Катаєва М. Туризм у Києві: сучасний стан та плани з відновлення сфери. Вечірній Київ. 27 вересня 2022 р. Електронний ресурс. Режим доступу: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/71973/>

26. Кириллов А.Т. Маркетинг в туризмі/А.Т.Кириллов. – Москва: Новое знание, 2019. – 184 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.net/tourism/5-288-01492-2>

27. Ковальов В.В. Аналіз фінансового стану підприємства / В.В. Ковальов, В.П. Привалов. – Москва: Центр економіки і маркетингу, 2007. – С. 216.

28. Ковальська Л., Щука Г., Михайлюк А., Загнибіда Р., Ткаченко Т.(2022). Розвиток туризму припадає на епоху економіко-політичних реформ і війни в Україні. Журнал геології, географії та геоєкології , 29 (1), 94-101.Електронний ресурс. Режим доступу: <https://doi.org/https://doi.org/10.15421/112009>

29. Кован С.Е. Теория антикризисного управления предприятием: [учеб. пособие] / С.Е. Кован, Л.П. Мокрова, А.Н. Ряховская; под ред.: М.А. Федотовой, А.Н. Ряховской. – Москва: КНОРУС, 2019. – 160 с.

30. Кокорєва О.В. Вдосконалення управління туристичних підприємств / О.В.Кокорєва: – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/Ekonk/2012\\_1/2012/econ](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ekonk/2012_1/2012/econ)
31. Колесник О.О. Оцінка стану та перспектив розвитку туризму України в умовах кризи / О.О. Колесник // Економіка. Управління. Інновації. 2010. №2 (4). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbu/cgiirbis](http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis)
32. Косар Н.С. Маркетинг в антикризовому управлінні підприємством / Н.С. Косар, М.В. Кіндій, М.М. Мамчин// Вісник Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – № 682 . – С.59-64. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7892/1/09.pdf>
33. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль /Ф.Котлер. – Київ: «Альтерпрес», 2001. – 810с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: URL:<https://altairbook.com/books/978-5-459-01045-9>
34. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, В. Вонг, Дж. Сондерс, Г. Армстронг. Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2009. – 1200 с
35. Криворучко Я.Ю. Концепція цінності у маркетингу / Я.Ю. Криворучко. – Львів: Центр учбової літератури, 2017. – 198с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.net/ukr/kryvoruchko.htm>
36. Кузик С.П. Основы менеджменту і маркетингу: [навч. посібник] / С.П.Кузик – Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2012. – 52 с.
37. Кушлин В. І. Антикризове управління: [навч. посібник] / В.І.Кушлин, А.М.Марголін – Москва: Видавничий центр «РАГС», 2013. – 340 с.
38. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин. – М. : Эксмо, 2010. – 431 с. : ил. – (Новое экономическое бразование). – Библиогр.: с. 402-406. – Прил.: с. 425-430. – ISBN 978-5-699-35358-3.
39. 36. Любіцева О.А. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) – 2-е вид., перероб. та доп. / О.А. Любіцева. – Київ: «Альтерпрес», 2017. – с. 145.

40. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти)/О.А.Любіцева. – Київ: «Альтерпрес», 2003. – 436 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://altairbook.com/books/turismposlug>

38 Мальська М.П. Туристичний бізнес, теорія та практика / М.П.Мальська. – Київ: Центр учбової літератури, 2012. – 368с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tourlib.net/books\\_ukr/malska-turbiznes.htm](http://tourlib.net/books_ukr/malska-turbiznes.htm)

42. Малиновська О.Ю. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 615 с.

43. Малиновська О.Ю. Маркетинг: [підручник] / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – К.: Лібра, 2019. – 712с.

44. Марголін А.М. Маркетинговий менеджмент [підручник] / за заг. ред. К.Л. Келлер та А.Ф. Павленко – К.: Хімджест, 2015. – 720 с.

45. Міцура О.О. Маркетинговий менеджмент: [підручник]/ За заг. ред. М. І. Белявцев. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 407 с.

46. Мельник Ю. М. Маркетинг в антикризовому менеджменті :[навч. посібник] / Мельник Ю.М. – Суми: Сумський державний університет, 2012. – 325с.

47. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством: Маркетинг, менеджмент та інновації: монографія/ Ю.М.Мельник. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – 516 с.

48. Мельник Ю.М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування / Ю.М. Мельник // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4(2). – С. 105 – 110. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

49. Мескон М. Х. Основы менеджмента: учебник / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; [пер. с англ.]. – М.: Дело, 2019. – 702 с.

50. Мотышина М.С. Методы и модели маркетинговых исследований: учебник /М.С.Мотышина. – Москва : Издат. дом «МиМ», 1996. – 109 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mimbook/marketingmotyshyna>
51. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія / А.П. Наливайко. – Київ : КНЕУ, 2011. – 227 с.
52. Овечкіна О. А. Планування маркетингу: [навч. посібник] / Овечкіна О. А., Солоха Д. В. – Київ: «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.
53. Овчаров А.О. Моделирование управления рисками в туристско-рекреационных системах /А.О. Овчаров // Страховое дело, 2008. – № 6. – С. 33- 45.
54. Овчаров А.О. Основи антикризового управління фінансами підприємств /А.О. Овчаров – Київ: «Центр учбової літератури», 2017. – С. 330. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.kneu.dp.ua/moodle – new/pluginfile.php](http://www.kneu.dp.ua/moodle_new/pluginfile.php)
55. Павленко А.Ф. Теорія і практика маркетингу в Україні : монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, В.Я. Кардаш та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка. – Київ : КНЕУ, 2005. – 584 с.
56. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. – Москва: Прогресс, 1993. – 176 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://monster-book.com/mezhdunarodnaya-konkurenciya>
57. Романова А. А. Управління розвитком туристичної сфери в умовах збройних конфліктів. Modern Economics. 2018. № 9. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V9\(2018\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V9(2018)-12).
58. Семенов И.В. Стратегический маркетинг в формировании конкурентных преимуществ / И.В.Семенов // Маркетинг. – 2011 – № 1. – С.25
59. Сметанюк О.А. Алгоритм визначення антикризових заходів на основі результатів діагностики фінансового стану підприємства / О.А. Сметанюк // Вісник СумДУ. Серія Економіка. – 2017. – №1. – С.163-168.

60. Соболев В.А., Маркетинговые стратегии фарминдустрии / В.А.Соболев, Р.Н.Хайруллин // Маркетинг – 2012. – № 5. – С.115-120.
61. Статистичної звітності N 1-ТУР "Звіт про діяльність туристичної організації" ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ» за 2020-2021 роки.
62. Установчі документи юридичної компанії; Протоколи загальних зборів засновників, відносно прийняття управлінських рішень; Накази організаційно-управлінського характеру ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ».
63. «Положення про ведення управлінсько-аналітичного обліку ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ», «Положення про функціональні обов'язки працівників ТОВ «КВІН ТУР ВОЯЖ».
64. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: [підручник] / О.С. Філімоненков, Дема Д. І. – Київ: Алерта, 2014. – 496 с.
65. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації / О. О. Хандій // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 186-192.
66. Чернова Т. В. Антикризове управління : [навч. посібник] / Чернова Т. В., Зікунова І. В. – Хабаровськ: «Хабаровська державна академія економіки і права », 2016 . – 136 с.
67. Чорновіл І. А. Сутнісна характеристика кризи підприємства та причини її виникнення / І. А. Чорновіл// Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 2 (1). – С. 10-13.
68. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: [навч. посібник] / З.Є Шершньова, С.В Оборська. – Київ: КНЕУ, 2004. – 196 с.
69. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством:[навч. посібник] / З.Є.Шершньова – Київ : КНЕУ, 2017. – 680 с.
70. Школа І.М. Розвиток туристичного бізнесу регіону: монографія / І. М. Школа, Т.М. Ореховська, О.П. Корольчук, В.Ф. Кифяк. – Чернівці: Книги – ХХІ, 2007. – 291 с

## ДОДАТКИ

Додаток А

Серія АЕ **ЛІЦЕНЗІЯ** № 637029

**ДЕРЖАВНЕ АГЕНТСТВО УКРАЇНИ З ТУРИЗМУ ТА КУРОРТІВ**

Вид господарської діяльності **туроператорська діяльність**

Найменування юридичної особи **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КВІН ТУР ВОЯЖ"**

Ідентифікаційний код юридичної особи **37535310**

Місцезнаходження юридичної особи **03055, м.Київ, проспект Перемоги, будинок 20, квартира 137**

Дата прийняття та номер рішення про видачу ліцензії **13.05.2015 №41**

Строк дії ліцензії **з 13.05.2015 необмежений**

Номер в ліцензійному реєстрі **61/2015**

Перший заступник Голови **В.Р. Гордієнко**  
М.П.

Дата видачі ліцензії **13.05.2015**



ДОДАТОК № 1  
до договору № \_\_\_\_\_ на туристичне обслуговування від \_\_\_\_\_  
ЛИСТ БРОНЮВАННЯ

№	ПРИЗВИЩЕ / NAME (УКР/ЛАТ) (UKR/LAT)	ІМ'Я (УКР/ЛАТ) (UKR/LAT)	ПАСПОРТНІ ДАНИ PASSPORT DETAILS	Термін дії паспорту	ДАТА НАРОДЖЕННЯ DATE OF BIRTH
1					
2					
3					

**Деталі замовлення**

Адреса Туриста	
Телефон(факс)	
E-mail	
Країна/Курорт	
Дата заїзду/дата вильоту	
Дата від'їзду/дата вильоту	
Назва і категорія готелю	
Тип номеру	
Харчування	
Авіапереліт	
Трансфер	
Страховка	

Додаткова інформація: \_\_\_\_\_

Загальна вартість туристичних послуг \_\_\_\_\_) гривень.

Передплата \_\_\_\_\_) гривень.

Я, Замовник(ПП) \_\_\_\_\_, від свого імені та від імені осіб, які подорожують, заявляю:

- інформацію по організації туристичної подорожі, своїх правах, зобов'язаннях, правилах безпеки та умовах страхування, порядку відшкодування завданих збитків та оплати фактично понесених витрат, умовах відмови від послуг, правилах перетину державного кордону, а також об'єктивну інформацію про країну перебування, звичаї місцевого населення, інформацію стосовно санітарно-епідеміологічних умов країн тимчасового перебування, поведінку в громадських місцях та місцях, пов'язаних з проведенням релігійних обрядів та іншу інформацію згідно Закону України "Про туризм" отримав;
- з умовами договору на туристичне обслуговування, в т.ч. з програмою туру, памятю туриста ознайомлені та згодні;
- Відповідно до вимог Закону України «Про захист персональних даних», а також мети обробки персональних даних, яка виходить з положень установчих документів Туроператора і Турагента, Закону України «Про туризм» - надання туристичних послуг, надаю свою добровільну згоду на збір та використання персональних даних Туроператором і Турагентом для виконання умов даного Договору.

**Підписи Сторін:**

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МЕНЕДЖЕР / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ М.П.

ТУРИСТ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

**Відмітка про підтвердження Туру / Confirmation of the Tour**

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МЕНЕДЖЕР / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

ТУРИСТ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_



Рис. Д.1.1 Структурна схема процесу стратегічного планування

Джерело: складено автором



Рис. Д.1.2 Підходи до визначення поняття «Стратегічне управління» Джерело: складено автором