

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Центр заочної форми навчання
Кафедра менеджменту організацій та ЗЕД

Допустити до захисту
Завідувач кафедри _____
(підпис)
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
“ ____ ” _____ 2017 року

ДИПЛОМНА РОБОТА

ступінь «Магістр»

з теми: **«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконав: студент 6 курсу, групи М-22
спеціальності 8.03060101 «Менеджмент
організацій і адміністрування»

Грозова Тетяна Володимирівна

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н професор Т.Б.Кублікова
(прізвище та ініціали)

ОДЕСА - 2017 рік

ЗМІСТ

Вступ	С. 3
Розділ 1	С. 6
Теоретичні основи управління розвитком підприємства	
1.1 Управління розвитком підприємства: існуючі підходи	С. 6
1.2 Види стратегічного розвитку підприємства	С. 12
1.3 Обґрунтування факторів вибору стратегічного розвитку підприємства	С. 26
Розділ 2. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Пласке Тревел»	С. 32
2.1. Характеристика діяльності підприємства ТОВ «Пласке Тревел»	С. 32
2.2. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства	С. 36
2.3 Аналіз конкурентної позиції підприємства	С. 45
Розділ 3. Формування напрямів розвитку ТОВ «Пласке Тревел»	С. 54
3.1 SWOT-аналіз ТОВ «Пласке Тревел»	С. 54
3.2. Визначення пріоритетних напрямків розробки стратегії розвитку	С. 73
3.3. Економічне обґрунтування плану заходів щодо формування напрямів розвитку ТОВ «Пласке Тревел»	С. 78
Висновки та пропозиції	С. 91
Список використаних джерел	С. 95
Додатки	С. 99

ВВЕДЕННЯ

Розвиток туристичної сфери для нашої країни є на сьогодні однією з головних задач. Україна об'єктивно має всі передумови для інтенсивного розвитку внутрішнього та іноземного туризму: особливості географічного положення та рельєфу, сприятливий клімат, багатий природний, історико-культурний та туристично-рекреаційний потенціал.

Сучасна туристична індустрія у світовій господарській системі посідає провідні позиції: на неї припадає близько 10% від виробленого у світі валового продукту, близько 30% світової торгівлі послугами, 7% загального обсягу світових інвестицій, 11% світових споживчих витрат. За даними Всесвітньої Туристської Організації, за останні 16 років доходи від міжнародного туризму зростали в середньому на 9% в рік. Для більш ніж 40 країн світу туристична галузь є основним джерелом надходжень національного бюджету, а для 70 – однією з трьох його основних статей. Наприклад, в Іспанії частка прибутків від іноземного туризму в загальній сумі надходжень від експорту товарів та послуг становить 35%, на Кіпрі та в Панамі – понад 50%, на Гаїті – більш як 70%.

Сьогодні подорожі та відпочинок стають невід'ємною частиною життя населення всіх континентів і, як наслідок, у структурі витрат середньостатистичної сім'ї, витрати на туристичні послуги - це четверта стаття після витрат на харчування, одяг та обслуговування автомобіля.

Практика управління туристичним бізнесом показує, що переважає менеджмент поточної ситуації, тобто оперативне управління з великим або не дуже великим рівнем професіоналізму. Як правило, питання стратегічного розвитку і управління у керівників верхньої ланки не є пріоритетними, що негативно відбивається на ефективності поточного управління. Позитивний досвід використання стратегічного менеджменту процвітаючих фірм підтверджує сказане і підкреслює необхідність застосування планування для підвищення ефективності туризму. Тому тема магістерської роботи є актуальною.

Метою роботи є обґрунтування і розробка практичних рекомендацій щодо розвитку туристичного підприємства з урахуванням факторів зовнішнього середовища та конкурентної позиції.

Відповідно до мети в роботі були поставлені і вирішені наступні **завдання:**

- Розкрито сутність управління розвитком підприємства та визначено роль стратегічного розвитку;
- Проведено аналіз фінансово - господарської діяльності ТОВ «Пласке Тревел»
- Визначено конкурентну позицію підприємства;
- Визначено пріоритетні напрями розвитку підприємства;
- Розроблено план заходів щодо формування напрямів розвитку ТОВ «Пласке Тревел» та проведено їх економічне обґрунтування

Об'єкт дослідження - ТОВ «Пласке Тревел»

Предмет дослідження - процес формування напрямів стратегічного розвитку туристичного підприємства.

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну основу дослідження становлять наукові праці та методичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в області теорії розвитку підприємства. У процесі дослідження були використані спеціальні методи - логічного узагальнення, дерева цілей, карту стратегічних груп.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

дістало подальшого розвитку процес вибору напрямів розвитку туристичного підприємства з використанням дерева цілей та ранжування пріоритету цілей.

Апробація роботи була проведена шляхом публікації **тез:**

1. Кузнецова І.О., Грозова Т.В. Концептуальні основи організації маркетингової діяльності туристичного підприємства на ринку // Актуальні

проблеми менеджменту: матеріали студентської конференції, 2016. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – С. 37-40

Практичне значення дипломної роботи полягає в тому, що план розроблених заходів може бути використаний для формування стратегічних напрямів розвитку ТОВ ТОВ «Пласке Тревел».

Висновки та пропозиції

В ході дослідження стратегії розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Пласке Тревел» можна зробити наступні висновки:

1. Відтворення процесу управління відбувається за трьома ієрархічними циклами – стратегічним (перший рівень), поточним (другий рівень) та оперативним (третій рівень), які є взаємопов'язаними, здійснюються одночасно та підпорядковані виконанню єдиної кінцевої цілі. Розвиток підприємства слід розглядати в першу чергу в стратегічному циклі управління.

2. Проаналізовані основні фінансові показники ТОВ «Пласке Тревел» показали, що підприємство є платоспроможним. При аналізі фінансових показників ТОВ «Пласке Тревел» використовувався період 2014 – 2016 роки. Розраховувались такі показники, як динаміка рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості за досліджуваний період. Показники рентабельності за аналізований період збільшилися через збільшення доходу від реалізації.

3. Аналіз конкурентоспроможності **ТОВ «Пласке Тревел»** було проведено в два етапи: з використанням карти стратегічних груп виокремлено турагенства, що є його найближчими конкурентами та проведено порівняльний аналіз між ними.

Карту стратегічних груп було побудовано за двома найважливішими характеристиками для туристичній галузі: асортимент турів та якість обслуговування. За цими характеристиками нами було виокремлено 7 груп. За побудованою картою стратегічних полів турагенство «Пласке Тревел» було віднесено до 2-ої групи разом із турагенствами «Анна Тур», «Діліжанс-Тур» та «Укрферрі Тур». Вони знаходяться в полі високої якості та середнього асортименту надання послуг.

4. Аналіз конкурентоспроможності було проведено за турфірмами, що входять у 2 стратегічну групу. Їх було порівняно за характеристиками:

- позитивно відомий імідж;

- ціна продукту;
- місце знаходження турфірми;
- асортимент турів;
- система знижок на тури;
- рекламна діяльність;
- якість послуг.

Оскільки якість є комплексною характеристикою, її було проаналізовано за низкою складових, а саме:

- швидкість обслуговування клієнтів;
- легкість контакту із співробітниками турфірми;
- розуміння специфічних потреб клієнтів;
- наявність спецпропозицій;
- підтримка клієнтів у турі;
- відчутність персоналу до прохань клієнтів;
- набір наданих послуг.

Ми дійшли висновку, що у своїй групі турфірма «Пласке Тревел» має проміжне положення та уступає в ній одному конкуренту – фірмі «Укрферрі Тур» за системою знижок, рекламною діяльністю та якістю послуг. Це слабкі сторони підприємства, на які варто звернути особливу увагу керівництву, і вжити заходів до нарощення конкурентних переваг у даній сфері.

Водночас турфірма «Пласке Тревел» значно випереджає за показником конкурентоспроможності фірми «Анна тур» та «Діліжанс Тур».

5. За проведеним аналізом зовнішнього середовища встановлено, що є низка негативних тенденцій:

зменшення туристичних послуг в країні та безпосередньо в Одеському регіоні через зниження доходу населення та його платоспроможність;

погіршується співвідношення туристичних потоків, а саме: кількість іноземних туристів до нашої країни в цілому і до Одеси значно зменшилася погіршилося співвідношення виїзного і в'їзного туризму.

Найбільший негативний вплив за виконаним PEST-аналізом справляють демографічні та економічні чинники. Проте технологічний фактор є позитивним, в основному за рахунок специфічності галузі туризму і наявності в країні історико-культурних цінностей.

6. За результатами SWOT-аналізу ми дійшли висновку, що для усунення слабких сторін та посилення сильних необхідно провести ефективну рекламну компанію транспортно-туристичної агенції «Пласке Тревел», зробити низку змін у структурі компанії й реалізації рекламної стратегії, оновити сайт туристичної агенції з можливістю бронювання послуг он-лайн, постійно проводити моніторинг ринку, вирішити проблему наявності послуг з мінімальним попитом.

7. З метою визначення пріоритетності заходів для формування стратегії розвитку було розроблено дерево цілей та розраховано коефіцієнти відносної важливості. З їх допомогою було проранжовано цілі та підцілі ТОВ «Пласке Тревел». На цій підставі ми обґрунтували такі першочергові завдання:

1. удосконалити Інтернет сайт ТОВ «Пласке Тревел»;
2. провести рекламну компанію для залучення нових клієнтів;
3. розробити систему лояльності для розширення бази постійних клієнтів і тим самим збільшення обсягу продаж ТОВ «Пласке Тревел».

8. для удосконалення Інтернет сайту ТОВ «Пласке Тревел» нами запропоновано запровадити процес управління контентом. Ми виокремили основні операції даного процесу та розробили логічну схему цього процесу, котра описує взаємодію його операцій. Також нами для якісного управління контентом запроваджено оціночні відомості - інструмент, який об'єднує оціночні показники в компактний звіт, що дозволяє узагальнити результати у показники загального стану.

9. Для проведення рекламної компанії нами запропоновано заходи з Інтернет-реклами, рекламу в спеціалізованих періодичних виданнях, а також виготовлення та розповсюдження флаєрів і буклетів ТОВ «Пласке Тревел». З

використанням формули Ж.-Ж. Ламбена було розраховано економічний ефект від впровадження маркетингових заходів та доведено їх доцільність.

10. В роботі запропоновано програму лояльності «Преміум» для постійних клієнтів ТОВ «Пласке Тревел», яка складається з додаткових послуг та системи додаткових знижок. Програма «Преміум» підвищить позитивне сприйняття до ТОВ «Пласке Тревел» та надасть змогу утримати постійних клієнтів.

На підставі реалізації розроблених пріоритетних цілей стратегії розвитку: удосконалення Інтернет сайту ТОВ «Пласке Тревел», проведення рекламної компанії, впровадження системи Лояльності для постійних клієнтів в ТОВ «Пласке Тревел» буде реалізовано стратегію розвитку, направлену на підвищення кількості клієнтів та доходу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. А. Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроблемных решений / Д.А. Аакер // М.: Эксмо. - 2007. - 315 с.
2. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. Пер. с англ. В.А.Бирюкова, М.М.Крейсберг – М.: Прогресс, 1985. – 322 с.
3. Алимов О. М. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства/ О. М.Алимов, І. А. Ігнатієва // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - №7 (49). - С. 109-115.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. Пер. с англ. Е.Л. Леонтьева – Санкт-Петербург: Питер, 1999. – 416 с.
5. Балашов А.И. Формирование механизма устойчивого развития фармацевтической отрасли: теория и методология. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. - 160 с.
6. Бельтюков Е.А. Выбор стратегии развития предприятия: Учебное пособие / Е.А.Бельтюков, Л.А. Некрасова – Одеса: ОНПУ – 2002 – 279 с.
7. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. К.: Ника — центр. - 2004. - 689 с.
8. Блонська В. І. Проблеми розвитку стратегічного планування на вітчизняних підприємствах / І.В. Блонська // Наук. вісн. - Львів. - 2014. - №16 (6) — С. 156-160.
9. Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: [автореф. дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01] / М.М. Буднік. — Х., 2002. — 19 с.
10. Василенко А.В. Менеджмент устойчивого развития: (Монография) / А.В. Василенко. – Киев: Центр учебной литературы, 2005. – 648 с. – Библиогр.: С.617-638
11. Гончаренко О.М. Прогнозування стійкого розвитку підприємства [Електронний ресурс]/ О.М. Гончаренко // Портал: LvivPolytechnicNationalUniversityInstitutionalRepository . – Режим доступу

\www/ URL: [http:// http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10020/1/21.pdf](http://http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10020/1/21.pdf). – 2010.

12. Гришаков К.Р. Понятие устойчивого развития промышленного предприятия / К.Р. Гришаков// SCI-ARTICLE.RU. – 2013. - № 3. – С. 126-134.

13. Даниленко В.А. «Еволюція концепції економічної рівноваги та стійкості». – 2009. – Режим доступу до журн.:http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/tppe/2009_19/Zb19_17.pdf

14. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / П.Дженстер, Д.Хасси. Пер. с англ. О.Л. Пелявского – М.: Вільямс, 2004. – 368с.

15. Дуган Л. Розробка стратегії: минуле, сучасність та майбутнє / Л. Дуган //Чернівці: Регіональне представництво УЦПР РПС, 2011. - 298 с.

16. Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход / И. Дюков. - СПб.: Питер, 2008. – 355 с.

17. Євтухова С. М. Стратегічний план як перспективний напрямок розвитку українського підприємства / С.М. Євтухова // Актуальні проблеми економіки. - 2007. - №3.- С. 108-113.

18. Забелин П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева // М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2007. - 451 с.

19. Заюкова М.С. Теорія фінансової стійкості підприємства / М.С. Заюкова, О.В. Мороз, О.О. Мороз та ін. [за редакцією М.С. Заюкової]. – Вінниця: УНІВЕРСУМ – Вінниця, 2004. – 155 с.

20. Зук К. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности / К. Зук // СПб.: Вильямс. - 2007. - 385 с.

21. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на засадах кумулятивного підходу. / Н.В. Касьянова. – Донецьк, 2012. – 38 с.

22. Колочева В.В. Устойчивое развитие предприятий на основе процессного подхода / В.В. Колочева, В.А. Титова // Вестник ЮУрГУ . – 2010. - № 7. – С. 20-25.

23. Корецький М. Х. Стратегічне управління. Навчальний посібник. / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дачій // - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 240 с.
24. Кузнецова І.О. Моніторинг як складова процесу управління підприємством хлібопродуктів: теорія та методологія (Монографія) / І.О. Кузнецова. – Одеса: Атлант, 2009 – 228 с.
25. Кукушкін О. М. Сутність поняття “Стратегія розвитку підприємства” / О.М. Кукушкін // Наук. вісн. - Львів, 2015. - №15(2) - С. 220-227.
26. Міщенко А. П. Стратегічне управління: Навч.посібник / А.П. Міщенко // Київ: “Центр навчальної літератури”, 2004. - 261 с..
27. Медведев В.А. Глобализация экономики: тенденции и противоречия // Мировая экономика и международные отношения. – 2004 - No2. – с. 3 -10 с
28. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / А.П. Наливайко // - К.: КНЕУ, 2001. - 228 с.
29. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент: Навч. Посібник / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань - К., 2002. – 330 с..
30. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: (Монографія) / В.В. Пастухова – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
31. Портер М. Конкуренция / М. Портер // Пер. с англ. О.Л. Пелявского – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.
32. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник / К.І. Редченко // - Львів: “Новий Світ - 2000”, 2003. - 272 с.
33. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник / М.Г. Саєнко // Тернопіль: Економічна думка, 2006. - 390 с.
34. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства / Л.С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. - 2006. №7. - С. 133-136.

35. Сімонова В. С. Еволюція категорій “стратегія” та “стратегічне управління” / В.С. Сімонова // Актуальні проблеми економіки. - 2006. - №5. - С. 117-120.
36. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: Начальний посібник / О.М. Скібіцький // - К.: Центр навчальної літератури, 2006. - 312 с.
37. Тимошук М.Р. Концептуальні засади управління розвитком підприємств / М.Р. Тимошук // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2 (46) – 2015. – С. 241-245
38. Точилін В. О., Вербицький І. С. Моделі стратегічного планування: світовий досвід та практика впровадження // Актуальні проблеми економіки. - 2007. - №1 (67). - С. 109-115.
39. Хомяченкова Н.А. Мониторинг устойчивого развития промышленного предприятия/ Н.А. Хомяченкова // Российское предпринимательство. – 2011. - № 1 Вып. 2 (176). – С. 63-67.
40. Шандова Н.В. Методологія та практика управління стійким розвитком промислових підприємств: Монографія. – Херсон. ХНТУ, Вид-во ПП Вишемирський В.С., 2014. – 424 с. ISBN: 978-966-8912-88-7