

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

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

“ ___ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 242 «Туризм»

за магістерською програмою професійного спрямування

«Економіка та управління туристичною діяльністю»

на тему: «Розробка стратегії розвитку туристичного підприємства»

Виконавець

студентка 6 курсу 8 групи факультету

міжнародної економіки

Пилипенку Катерина Олегівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Давиденко Ірина Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2018 р.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Поняття і сутність стратегічного управління.....	7
1.2. Методологічні засади проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства.....	16
1.3. Особливості розробки стратегій для туристичних підприємств	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «БЛЮММЕ».....	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика туристичної фірми «БЛЮММЕ».....	35
2.2. Оцінка ринкового положення й рівня конкурентоспроможності туристичного підприємства «БЛЮММЕ».....	40
2.3. Аналіз ефективності діяльності ПП «БЛЮММЕ».....	52
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ «БЛЮММЕ».....	59
3.1. Розробка стратегії розвитку туристичного підприємства «БЛЮММЕ».....	59
3.2. Економічне обґрунтування заходів щодо подальшого розвитку ПП «БЛЮММЕ».....	72
3.3. Прогнозна оцінка економічної ефективності стратегічних напрямів розвитку туристичного підприємства ПП «БЛЮММЕ».....	92
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	100

ВСТУП

Процес світового політичного, економічного та культурного розвитку й перехід до нової економічної моделі здійснили значний вплив на систему управління підприємствами у XXI столітті. Сучасний темп змін в економіці є настільки значним, що стратегічне управління виявляється чи не єдиним способом формального прогнозування майбутніх загроз і можливостей та забезпечення успішного функціонування підприємств усіх галузей.

Ефективність організації визначається багатьма факторами. Одним з головних, безперечно, є якість управління та стратегічне мислення. Для того, щоб підприємство досягало найкращих результатів, необхідна якісна реалізація всіх принципів, правил та методів у формуванні стратегії управління та розвитку, враховуючи особливості функціонування на ринку туристичних послуг. За умови зростаючої конкуренції, падіння рівня життя населення, насиченості туристичного ринку, необхідними є більш оперативна й гнучка, адаптована до ринкових умов і, в той же час, достатньо надійна система прийняття рішень, яка б стала фундаментом розвитку організації та надала змогу керівнику підприємства приймати раціональні, своєчасні управлінські рішення.

Актуальність теми дослідження випливає з необхідності постійного вдосконалення управлінської теорії та практики стратегічного розвитку на підприємствах туристичної галузі. Проблематика розробки стратегії розвитку туристичного підприємства, обґрунтування шляхів підвищення ефективності стратегічного управління стає однією з центральних у забезпеченні конкурентоспроможності туристичного підприємства та досягнення довгострокових перспектив. За останній час необхідність чіткої стратегічної політики туристичного підприємства набула вагомому значимість, її сприймають як конструктивну, об'єктивну необхідність забезпечення існування підприємства не тільки сьогодні, але й у перспективі. Для результативного управління підприємством необхідно постійне вдосконалювання стратегії

розвитку, управлінського процесу та відповідність сучасним вимогам зовнішнього середовища. Постійне вдосконалення стратегії розвитку туристичного підприємства є одним із вирішальних факторів його виживання та зміцнення конкурентоспроможності.

Проблемам стратегічного управління приділяють багато уваги такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Г.Л. Азоєв, І. Ансофф, Є.В. Кіяшко, Д. Кліланд, О.І. Ковтун, Г. Мінцберг, Р. Моборн, І.В. Смолін, З.Є.Шешньова та багато інших. У літературі наводиться багато формулювань поняття стратегічне управління, досліджується його місце в системі управління в цілому, підкреслюється доцільність використання на підприємствах. Дослідженню питання стратегічного управління туристичними підприємствами присвячені роботи О.В. Василенко, С.П. Гаврилюк, І.Г. Гуляєва, Л.П. Дядечко, В.А. Квартальнова, І.А. Маркіної, А.П. Міщенко, Т.І. Ткаченко. У працях зазначених авторів розглядаються особливості розвитку туризму, визначаються проблеми туристичної галузі в Україні та за кордоном, пропонуються напрями їх вирішення в тому числі й за допомогою методів стратегічного управління та планування. Проте, практика роботи вітчизняних туристичних підприємств свідчить, що спроби впровадження стратегічного управління вимагають значних витрат часу та ресурсів і не завжди забезпечують отримання очікуваного результату. Тому, саме питання, пов'язані з перспективами розвитку стратегічного управління в сучасних українських реаліях, потребують подальшого дослідження й обговорення.

Актуальність проблем теорії ефективності стратегічного управління підприємством, концептів формування стратегічної конкурентоспроможності туристичних підприємств, впровадження сучасних методів оцінки ефективності стратегічного управління, спрямованих на забезпечення сталого розвитку підприємства, обумовили вибір теми дипломної роботи, її мету та завдання.

Метою дослідження є обґрунтування і розробка теоретичних положень, методичних аспектів і практичних рекомендацій щодо розробки стратегії діяльності туристичного підприємства.

Відповідно до поставленої мети було визначено такі *завдання*:

- розглянути поняття і сутність стратегічного управління;
- дослідити методологічні засади проведення аналізу стратегічного розвитку підприємства;
- проаналізувати особливості розробки стратегій для туристичних підприємств;
- дати організаційно-економічну характеристику туристичної фірми ПП «БЛЮММЕ»;
- провести оцінку ринкового положення й рівня конкурентоспроможності туристичного підприємства «БЛЮММЕ»;
- проаналізувати ефективність діяльності ПП «БЛЮММЕ»;
- розробити заходи щодо підвищення ефективності діяльності ПП «БЛЮММЕ»;
- навести економічне обґрунтування стратегічних напрямів розвитку туристичного підприємства;
- привести прогнозну оцінку економічної ефективності стратегічних напрямів розвитку туристичного підприємства ПП «БЛЮММЕ».

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів розробки стратегії управління для туристичного підприємства.

Базою дослідження є туристична фірма «БЛЮММЕ».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використовуються наступні методи:

- діалектичний метод для вивченні проблем у взаємозв'язку і розвитку стратегії підприємства з зовнішніми і внутрішніми факторами;
- економіко-статистичний метод для аналізу економічних показників діяльності підприємства;
- аналітико - синтетичний метод дослідження сильних і слабких сторін діяльності - SWOT- аналіз;

- метод експертних оцінок – при аналізі конкурентоспроможності ПП «БЛЮММЕ»;

- економіко-математичний метод при прогнозування економічних процесів з використанням трендової моделі.

Для обробки та аналізу інформації використовувалися комп'ютерні програми Microsoft Word і Microsoft Excel.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти, фахова література, матеріали наукових конференцій та періодичних видань, звітна та внутрішня інформація досліджуваного підприємства ПП «БЛЮММЕ».

Апробація результатів дослідження. Тема кваліфікаційної роботи сформована відповідно до напрямів науково-дослідної роботи кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу ОНЕУ. Попередні результати дипломної роботи пройшли апробацію на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Регулювання міжнародних економічних відносин: проблеми та перспективи», яка відбулась в місті Києві 8-9 грудня 2017 року. За результатами участі у конференції було опубліковано статтю на тему: «Підходи до стратегічного управління туристичними підприємствами» [10].

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження теоретичних і практичних аспектів розробки стратегії розвитку туристичного підприємства нами зроблені відповідні висновки:

1. Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні характеризуються високим динамізмом, активізацією структурних зрушень на користь сфери послуг, загостренням конкурентної боротьби. Набувають ознак комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності процеси у зовнішньому середовищі. Ці явища обумовлюють необхідність наукового пошуку нових механізмів і методів стратегічного управління, стрижнем якого є стратегія розвитку туристичного підприємства, яка повинна відповідати перетворенням в національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища.

2. Стратегія туристичного підприємства є встановленим набором напрямів діяльності (цілей і способів їх досягнення) для забезпечення максимально ефективного функціонування і розвитку підприємства за рахунок формування і раціонального використання його конкурентних переваг. Ефективність діяльності туристичного підприємства в сучасних умовах обумовлюється, в першу чергу, обґрунтованим вибором та коректним формуванням стратегії його розвитку. Формування стратегії туристичного підприємства передбачає визначення місії його існування, обґрунтування системи стратегічних цілей, вибір на основі аналізу можливих альтернатив найбільш доцільних напрямів їх досягнення, з метою забезпечення використання потенціалу та конкурентних переваг підприємства. Такий науково-обґрунтований підхід повинен базуватись на сучасному інструментарії стратегічного управління, який створено вітчизняними та закордонними науковцями та апробовано на успішних туристичних підприємствах.

3. В результаті проведеного дослідження нами проведений аналіз діяльності приватного туристичного підприємства «БЛЮММЕ». ПП

«БЛЮММЕ» - це туристичний оператор, діяльність якого орієнтована на організацію групових та індивідуальних турів за кордон для туристів з різними видами відпочинку. Створено підприємство в 2006 році та знаходиться у місті Івано-Франківськ.

4. В кваліфікаційній роботі проведена оцінка ринкового положення туристичного підприємства «БЛБЮММЕ». Здійснивши аналіз послуг за допомогою матриці БКГ було виявлено, що екскурсійні тури по Україні, екскурсійні тури в Європу належать до найбільш перспективного сегменту. Але, незважаючи на привабливість даних туристичних послуг, його чистий грошовий потік достатньо низький, тому що вимагає значних інвестицій для забезпечення темпу зростання. Але дані тури роблять підприємство досить сильним туроператором, який створює тури по Україні і в Європу з виїздом з Івано-Франківська, тому підприємству необхідно вкладати в них ще більше коштів.

5. Здійснивши оцінку конкурентоспроможності ПП «БЛЮММЕ» було виявлено, що підприємство займає упевнену середню конкурентну позицію на туристичному ринку м. Івано-Франківськ. Для оцінки конкурентоспроможності було використано методику Ж.Ж.Ламбена, побудовані карта стратегічних груп, конкурентний профіль підприємства та п'ятикутник конкурентоспроможності, що дозволило виявити найближчих конкурентів ПП «БЛЮММЕ» та визначити конкурентні переваги та недоліки досліджуваного підприємства. Зокрема, було визначено, що до конкурентних недоліків відноситься низький рівень застосування технологій та неефективні канали збуту продуктів ПП «БЛБЮММЕ».

6. В роботі проведено аналіз ефективності діяльності ПП «БЛЮММЕ». За період 2013-2016 рр. спостерігається збільшення доходу від реалізації послуг на 57 тис. грн. Загалом чистий дохід збільшився на 50,3 тис грн. Інші операційні доходи зменшились. Загалом можна сказати, що фінансовий стан підприємства з кожним роком покращується. Однак, розмір власних обігових кошти протягом досліджуваного періоду зменшився на 96,2 тис. грн.

Коефіцієнт фінансової стійкості на досліджуваному підприємстві нижче за норму. Коефіцієнт загальної рентабельності зростає за досліджуваний період і збільшується порівняно з 2013 роком на 0,33. Найвище значення має коефіцієнт рентабельного власного капіталу.

7. В кваліфікаційній роботі розроблена стратегічна карта для ПП «БЛЮММЕ», де запропоновані заходи щодо стратегічного розвитку підприємства та підвищення ефективності діяльності туристичної фірми. Після проведення аналізу підприємства за допомогою SWOT-аналізу, матриць «Товар-Ринок», Shell нами були запропоновані такі стратегічні напрями для досліджуваного підприємства: відкриття нового напрямку – розробка власних турів до Великобританії; проведення рекламної кампанії в спеціалізованих виданнях і каталогах - захід направлений на просування нових турів до Великобританії; оновлення і просування сайту.

8. В роботі за допомогою лінійного рівняння було здійснено прогностичну оцінку економічної ефективності стратегічних напрямів розвитку туристичного підприємства ПП «БЛЮММЕ». Отже, за результатами розрахунків впровадження запропонованих стратегічних напрямків дозволить збільшити чистий дохід від реалізації туристичних послуг на 2143,291 тис. грн. і чистий прибуток від реалізації туристичних послуг на 2187,141 тис. грн. Таким чином, при реалізації всіх запропонованих стратегічних напрямків розвитку вже з 2017 року ПП «БЛЮММЕ» почне збільшувати прибуток, а обсяги надання туристичних послуг будуть незмінно зростати.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Господарський кодекс від 16.01.2003 № 436-IV в редакції Кодексу від 03.01.2015, підстава 1315-18 // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
2. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР в редакції Закону 26.04.2014, підстава 1193-18 // Офіційний веб-сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>
3. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер. с англ.; Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2005. -544 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
5. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2008. - 160 с.
6. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 2003. - 296 с.
7. Вотченкова О.В. Стратегічні аспекти менеджменту підприємств туристичної індустрії / О.В. Вотченкова // Академічний огляд. – 2014. - №1(40). – с. 122 – 128.
8. Герасименко В. Г. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку: монографія / В. Г. Герасименко, С. С. Галасюк, С. Г. Нездоймінов [та інші]. – Одеса: Астропринт, 2013. – 304 с.
9. Давиденко І.В. Конспект лекцій з дисципліни "Управління туристичним підприємством" для студентів 5 курсу всіх форм навчання спеціальності "Туризм". Частина І. – Одеса: ОДЕУ, ротапринт, 2010. – 44 с.
10. Давиденко І.В., Пилипенку К.О. Підходи до стратегічного управління туристичними підприємствами // Регулювання міжнародних економічних відносин: проблеми та перспективи: досвід, проблеми, перспективи:

- збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції. - К.: ГО «Київський економічний науковий центр», 2017. – Ч. 1. – С. 110-113.
11. Давиденко І.В. Сучасні напрями стратегічного управління туристичним підприємством // Економічні студії. Науково-практичний журнал. – Львів: Львівська економічна фундація, 2017.- №2 (15) – С. 23-27.
 12. Дорошук Г.А. Стратегія розвитку сучасного туристичного підприємства в умовах глобалізації / Г. А. Дорошук, Д. О. Світлична // Труды Одесского политехнического университета . - 2011. - № 1. - С. 240-252.
 13. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. — М.: Вильямс, 2009. – 543 с.
 14. Дурович А. Маркетинговые исследования в туризме: Учеб.-практ. пособие. – М.: Новое знание, 2008. – 348 с.
 15. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. К.: Центр учбової літератури, 2007. - 224 с.
 16. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учеб. пособ. - М.: Финпресс, 2005. - 192 с.
 17. Звітність ПП «БЛЮММЕ» за 2013-2016 роки.
 18. Кифяк В. Ф. Організація туризму: Навчальний посібник.-Чернівці: Книги - XXI, 2008. - 344 с.
 19. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ.; Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. - М.: Прогресс, 1990. – 654 с.
 20. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. пос. – Львів: "Новий Світ – 2000", 2007. – 324 с.
 21. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учеб. для вузов. - М.: Русская деловая литература, 2005. - 768 с.
 22. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекцій / В.Д. Маркова, С.А.Кузнецова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2007.- 288с.
 23. Мішенін, Є. В. Економіка підприємництва : конспект лекцій для студ. заочного відділення та слухачів ФПФ факультету економіки та

- менеджменту / Є. В. Мішенін, Н. В. Мішеніна. — Суми : СумДУ, 2008. — 102 с.
24. Мізюк Б.М. Стратегічне управління підприємством: Підручник. – Львів: Магнолія Плюс, 2006. – 392 с.
25. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 208 с.
26. Нездоймінов С. Г. Підприємницький вектор розвитку регіонального туризму: монографія / С. Г. Нездоймінов. – Одеса: Пальміра, 2011. – 344с.
27. Обзор рынка: Туризм – 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.companion.ua/articles/content?id=303745>
28. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. – 302 с.
29. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4.-М.: «ИНФРА», 2008.- 344с.
30. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. – К.: Основи, 2007. - 390 с.
31. Портер Майкл Э. Конкуренция.: Пер. с англ.: Уч. пос. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 495 с.
32. Построение стратегической карты и выбор показателей ССП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://gaap.ru/articles/a56426/>
33. Семенов В. Ф. Методи оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства / В. Ф. Семенов, М. М. Жигаліна // Науковий вісник. – Одеса, 2010. – № 14 (115). – С. 75-85.
34. Семенов В. Ф. Управління регіональним розвитком туризму: навчальний посібник / В. Ф. Семенов, В. Г. Герасименко, Г. П. Горбань / за ред. В. Ф. Семенова. – Одеса–Сімферополь: ВД "АРІАЛ", 2011. – 225 с.

35. Стратегии в туристическом бизнесе [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.kukiani.ru/index.php?page=content&subpage=s&r4&p=44&s=191>
36. Стратегічна карта як інструмент ефективного управління фінансовою стійкістю підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
http://www.rusnauka.com/4_SND_2014/Economics/10_158212.doc.htm.
37. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 578 с.
38. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: – Харків: Вид-во ХДЕУ, 2008. – 364 с.
39. Управление организацией индустрии туризма путем достижения конкурентных преимуществ на рынке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://tourlib.net/books_tourism/jukova24.htm
40. У Чан Ким, Рене Моборн. Стратегия голубого океана / Пер. с англ. М.: НИРРО, - 2005. – 272 с. // [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rulit.me/books/strategiya-golubogo-okeana-read-310449-1.html>
41. Фахутдинов Стратегический менеджмент. Учебник. - 7 изд., испр. и доп. М.: Дело, 2005. - 448 с.
42. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Навч. посіб.-К.:КНЕУ, 2008.- 384с.