

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра туристичного та готельно - ресторанного бізнесу

Допущена до захисту
завідувач кафедри
к. е. н., проф. Герасименко В.Г.
(прізвище, ініціали)

“_____” _____ 2017 г.

ДИПЛОМНА РОБОТА

**на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня спеціаліст
за спеціальністю**

**7.0501.04 “Туризмознавство (за видами)” за програмою
“Економіка та управління туризмом”
на тему:**

**Шляхи удосконалення стратегічного управління діяльністю
туристичного підприємства**

Виконав:
**студент 6 курсу центру заочної форми
навчання**

(факультет)

Лабунський І. В.

(прізвище, ініціали) /підпис/

Науковий керівник :
к. е. н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Нездоймінов С. Г.

(прізвище, ініціали) /підпис/

Одеса 2017

СОДЕРЖАНИЕ

стр.

ВВЕДЕНИЕ.....	3
РАЗДЕЛ 1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	6
1.1. Роль и задачи стратегического управления и планирования в условиях конкуренции.....	6
1.2. Стратегии конкурентоспособности туристического предприятия.....	17
1.3. Методы исследования уровня конкурентоспособности туристического предприятия.....	28
РАЗДЕЛ 2. АНАЛИЗ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ «УКРФЕРРИ ТУР».....	40
2.1. Организационная структура предприятия «Укрферри Тур».....	40
2.2. Анализ хозяйственной деятельности туристического предприятия.....	50
2.3. Анализ конкурентной среды и конкурентоспособности услуг предприятия «Укрферри Тур».....	62
РАЗДЕЛ 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ В ПРЕДПРИЯТИИ «УКРФЕРРИ ТУР».....	72
3.1. Направления совершенствования бренда туристических услуг предприятия «Укрферри Тур».....	72
3.2. Рекомендации по внедрению автоматизированной системы управления.....	80
3.3. Мероприятия по совершенствованию коммуникативной политики туристического предприятия.....	87
ВЫВОДЫ.....	99
Список литературы.....	104
Приложения.....	110

АНОТАЦІЯ

Лабунський Ігор Вікторович «Шляхи удосконалення стратегічного управління діяльністю туристичного підприємства»

дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст» за спеціальністю «Туризмознавство»

Одеський національний економічний університет

м. Одеса, 2017 рік

Дипломна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Предметом дослідження дипломної роботи є шляхи і способи підвищення рівня стратегічного управління туристичним підприємством.

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси і практика стратегічного управління в діяльності туристичного підприємства.

Метою дипломної роботи є розробка заходів щодо удосконалення стратегічного управління діяльністю туристичного підприємства, на прикладі туроператора «Укрферрі Тур».

Для досягнення мети в роботі були сформульовані та вирішені такі завдання: визначення змісту та суті поняття «стратегія» та «стратегічне управління», функцій та особливостей цих понять; виділені наукові підходи до розробки конкурентної стратегії; визначено сутність поняття «стратегія фокусування»; розглянуто особливості конкурентного середовища туристичного підприємства; проаналізовано господарську діяльність підприємства «Укрферрі Тур»; надано оцінку стану конкурентоспроможності аналізованого підприємства; обґрунтовано впровадження заходів підвищення ефективності комунікативної політики, рекламної кампанії, вдосконалення бренду для формування просування туристичного продукту, забезпечення індивідуальності туристичного підприємства.

За результатами дослідження сформульовані рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління діяльністю та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства «Укрферрі Тур», розраховано економічний ефект від впровадження запропонованих заходів. Одержані результати можуть бути використані в практичній діяльності туристичного підприємства «Укрферрі Тур».

Ключові слова: стратегічне управління, стратегія, туристичне підприємство, комунікативна політика, конкурентоспроможність.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы дипломной работы. В настоящее время в связи с усилением конкурентной борьбы, быстро меняющимися условиями внешней среды, постоянным появлением новых запросов и непостоянством позиции потребителя, значение стратегии развития для предприятий туристической индустрии резко возрастает. В сложившихся условиях жесткой конкуренции на рынке туристических услуг туристические фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, определять приоритетные направления, которые позволили бы им успевать за изменениями, происходящими во внешней среде.

Проблема формирования стратегии конкурентоспособности является одной из наиболее важных с первых этапов развития рыночной экономики на Украине. Современное состояние экономики, характеризующееся кризисными явлениями, обусловлено отсутствием у предприятий четкой стратегии развития. Безусловно, успех региона и страны в целом определяется уровнем конкурентоспособности отдельных хозяйствующих субъектов. Именно поэтому решение любых рыночных проблем должно начинаться с изменений на уровне предприятий. Неправильно выбранная стратегия или её полное отсутствие приводит к снижению эффективности деятельности предприятий туристической индустрии. В связи с этим возникает необходимость осуществления стратегического управления, что дает возможность предприятиям улучшить свою деятельность и быть конкурентоспособными на рынке.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является определение мер по совершенствованию стратегии управления туристическим предприятием «Укрферри Тур» для повышения эффективности его функционирования на рынке туристических услуг.

Для достижения указанной цели были определены следующие задачи: изучить научно-теоретические основы разработки стратегии конкурентных

преимуществ; определить сущность понятий «стратегическое управление» и «стратегия», «конкурентоспособность туристического предприятия»; рассмотреть научные подходы к оценке уровня конкурентоспособности туристического предприятия, турпродукта; определить особенности функционирования и развития туристского предприятия «Укрферри Тур»; проанализировать конкурентоспособность предоставляемых услуг туроператора «Укрферри Тур»; произвести оценку конкурентной среды «Укрферри Тур»; методов стратегического управления конкурентными преимуществами данного туристического предприятия; предложить комплекс мероприятий, обеспечивающих эффективность стратегического управления в предприятии «Укрферри Тур».

Предметом исследования дипломной работы являются пути и способы повышения уровня стратегического управления туристическим предприятием.

Объектом исследования является бизнес-процессы и практика стратегического управления в деятельности предприятия «Укрферри Тур».

Методы исследования. При написании дипломной работы использовались логические и эмпирические методы познания экономических механизмов управления турфирмой, форм и принципов управления, методы сравнительного, факторного, проблемно-ситуационного, статистического, экономического анализа, прогнозирование экономических процессов.

Информационную базу дипломной работы составили труды зарубежных и отечественных ученых по стратегическому менеджменту, маркетингу, теории конкурентоспособности, конкуренции, организации и экономики туризма таких как: И. Ансофф, Г. Л. Азоев, Л. В. Баумгартен, М. Б. Биржаков, В. С. Боголюбов, С. П. Гаврилюк, С.С. Галасюк, В.Г. Герасименко, И.В. Давиденко, П. Друкер, А. П. Дурович, М. А. Жукова, Е. Н. Ильина, В. А. Квартальнов, В. Ф. Кифяк, Г. Б. Клейнер, М. И. Кныш, Ф. Котлер, Ж. Ж. Ламбен, Н. К. Моисеева, В. Д. Немцов, Э. Ньюмэн, В. П. Орловская, Г. А. Папирян, А. Н. Петров, М. Портер, А. Г. Поршневу, Ю. М. Правик, З. П. Румянцева, А. Э. Саак, В.Ф. Семенов, Н. А.

Соломатин, В. Тамберг, А. А. Томпсон, Р. А. Фатхутдинов, О.В. Шикина, И. М. Школа.

Нормативно-правовая основа исследования: законодательные и нормативные акты Украины, официальные статистические данные, публикации в научной литературе, периодической печати, данные бухгалтерской и статистической отчетности туристического предприятия «Укрферри Тур».

ВЫВОДЫ

Рассмотрение теоретических и методологических подходов к формированию стратегического управления позволяет нам определить конкурентоспособность туристического предприятия как наиболее весомый фактор повышения эффективности деятельности компании.

Актуальность изучения управления стратегией конкуренции, и её влияния на стратегическое развитие предприятия туристической индустрии в условиях интеграции Украины в мировое экономическое пространство, выхода на международный рынок и расширения, таким образом, круга потенциальных конкурентов всё больше возрастает. Формирование стратегии, которая соответствует существующим у предприятия ресурсам и внешней экономической ситуации, и направлена на повышение уровня конкурентоспособности как организации в целом, так и продуктов и услуг, производимых нею, позволит предприятию завоевать и удерживать сильные рыночные позиции.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия «Укрферри Тур» показал, что предприятие испытывает трудности вследствие падения всех экономических показателей. Причиной этого в первую очередь является снижение темпов роста числа обслуженных туристов. Маркетинговая стратегия предприятия не обеспечивает на сегодняшний момент должного спроса на туристические услуги. Анализ конкурентной среды предприятия «Укрферри Тур» показал, что компания занимает более слабую конкурентную позицию на рынке туристических услуг Одесского региона по отношению к ООО «Тартус-Тур», однако более сильную, чем ко второму конкуренту – ООО «Интек». Результаты построения конкурентного профиля исследуемых предприятий показали, что «Укрферри Тур» проигрывает по качеству обслуживания потребителей в офисе турфирмы и по квалификации персонала ООО «Тартус-Тур».

Таким образом, как свидетельствует проведенный анализ деятельности предприятия «Укрферри Тур», источников пополнения оборотных средств предприятия практически нет, поэтому для достижения необходимых объемов продаж приходится находить внутренние ресурсы. Такими ресурсами, на наш взгляд, могут стать: повышение эффективности коммуникативной политики, рекламной кампании, совершенствование бренда для формирования образа и репутации продукта, обеспечения индивидуальности и узнаваемости туристической компании.

Для того чтобы улучшить свое положение и увеличить занимаемую долю на рынке, повысить конкурентоспособность, привлечь большее число потребителей и повысить эффективность функционирования туристической компании «Укрферри Тур» необходимо пересмотреть свою конкурентную стратегию.

Для выхода предприятия из состояния стагнации, нами предлагается:

1. Провести обновление бренда «Укрферри Тур» путем введения дополнительных элементов бренда, его популяризацию в сети интернет;
2. Принять меры по улучшению качества обслуживания потребителей непосредственно в офисе турфирмы и развитию культуры сервиса;
3. Внедрить специализированный программный комплекс «Оверия-Туризм» для туристических агентств и туроператоров, задача которого создать современное рабочее место менеджера турфирмы и максимально автоматизировать все внутриофисные процессы, используя новейшие достижения в области информационных технологий;
4. Разработать программу повышения квалификации персонала;
5. Для расширения охвата рынка привлечь Интернет ресурсы, как элемент бренда, на сегодняшний день являющиеся наиболее популярной сетью продаж, эффективным и наименее дорогостоящим способом привлечения потребителей, и совершенствования коммуникативной политики компании. Электронные продажи с одной стороны помогут повысить качество

обслуживания, а с другой стороны – получить конкурентное преимущество за счет одного из самых дешевых каналов продвижения туристических услуг.

Таким образом, предложенные нами направления стратегии повышения конкурентоспособности предприятия и его услуг ориентированы на потребителя и на конкурентов. Использование предложенных рекомендаций позволит туристическому предприятию «Укрферри Тур» поднять свои позиции по отношению к конкурентам, обеспечить рост объема реализации услуг и получения целевой прибыли.

Список литературы

1. Закон України про внесення змін до Закону України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 18.12.2008 р. № 689-VI // Dokument HTML. – <http://zakon.rada.gov.ua/>
2. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12.05.1991 р. N 1023-XII // Dokument HTML. – <http://zakon.rada.gov.ua/>
3. Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності. Постанова КМУ від 11.11.2015 р. № 991 // Dokument HTML. – <http://zakon.rada.gov.ua/>
4. Наказ Державної туристичної адміністрації України «Про затвердження Методики розрахунку обсягів туристичної діяльності» від 11.12.2003 р. № 142/394 // Dokument HTML. – <http://zakon.rada.gov.ua/>
5. Закон України «Про туризм» № 324/95-ВР: станом на 11.02.2015 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>.
6. Про внесення змін до Закону України «Про туризм»: Закон України від 18.11.2003 р. № 1282-IV // Офіційний вісник України. – 2003. – №50. – С. 2638.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
8. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
9. Аристов О. В. Управление качеством: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 238 с.
10. Балабанов И. Т. Балабанов А. И. Экономика туризма: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 390с.
11. Баумгартен Л. В. Стратегический менеджмент в туризме: учеб. пособие для вузов. – М.: Издательский центр "Академия", 2014. – 352 с.
12. Боголюбов В. С., Орловская В. П. Экономика туризма. – М.: Академия, 2005. – 192 с.

13. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 209с.
14. Восколович Н. А. Маркетинг туристических услуг. – М.: МГУ, ТЕИС, 2001. – 167 с.
15. Галасюк С.С. Організація туристичних подорожей та екскурсійної діяльності: навчальний посібник. 2-е вид., доповн. та доопрац. / С. С. Галасюк, С. Г. Нездоймінов. – Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2016. – 248 с.
16. Герасименко В. Г. Організація надання туристичних послуг : навчальний посібник / В. Г. Герасименко, С. С. Галасюк.– Одеса: Атлант, 2014.–244 с.
17. Герасименко В.Г. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону: монографія / В.Г. Герасименко, Г.К. Бедрадіна, С.С. Галасюк та інші / за заг. ред. В.Г. Герасименко. – Одеса: ОНЕУ, 2016. – 262 с.
18. Гиссин В. И. Управление качеством: Учебное пособие. – Ростов н/Д, 2003. – 396 с.
19. Дурович А. П. Маркетинговые исследования в туризме: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2008. – 384 с.
20. Жукова М. А. Индустрия туризма: менеджмент организации. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 200 с.
21. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночной экономики. – Харьков: ХГЭУ, 1997. – 246 с.
22. Ильина Е. Н. Туроперейтинг: организация деятельности. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 256 с.
23. Ильина Е. Н. Туроперейтинг: стратегия и финансы. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 192 с.
24. Карпова Т. П. Управленческий учет: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 350 с.
25. Картер Г. Эффективная реклама. Путеводитель для малого бизнеса / Пер. с англ. – М.: Бизнес-Информ, 2005. – 244 с.

26. Квартальнов В. А. Стратегический менеджмент в туризме: Современный опыт управления. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 320с.
27. Кифяк В. Ф. Организация туризма: Учебное пособие. – Черновцы: Книги, 2008. – 344 с.
28. Клейнер Г. Б. Механизмы принятия стратегических решений на промышленных предприятиях: (результаты эмпирического анализа). – М.: Экономика, 1998. – 82 с.
29. Кныш М. И. Конкурентные стратегии: Учебное пособие. – СПб.: 284 с.
30. Котлер Ф., Амстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга. – К.; СПб.: ИД «Вильямс», 2003. – 643с.
31. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2004. – 787 с.
32. Кузнецова Н. М. Регіональний вимір розвитку туристичного та готельного бізнесу: монографія / Н. М. Кузнецова, С. Г. Нездодімов. – Одеса: Астропринт, 2010. – 256 с.
33. Лифиц И. М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: Учебное пособие. – М.: Юрайт, 2004. – 335 с.
34. Моисеева Н. К. Стратегическое управление туристской фирмой. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 208 с.
35. Нездодімов С.Г. Туризм як фактор регіонального розвитку: методологічний аспект та практичний досвід: Монографія. – Одеса: Астропринт, 2009. – 304 с.
36. Нездодімов С.Г. Економіка турфірми. Практикум: Навчальний посібник. – Одеса: Астропринт, 2008. – 240 с.
37. Нездодімов С. Г. Морской круизный бизнес как вектор международной интеграции морехозяйственного комплекса Украины / С. Г. Нездодімов, Н. Н. Андреева // Український журнал Економіст. 2014. № 7. С.43—45.
38. Ньюмэн Э., Кален П. Розничная торговля: организация и управление / Пер. с англ. под ред. Ю. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2005. – 416 с.

39. Папирян Г. А. Международные экономические отношения: Экономика туризма. – М: Финансы и статистика, 1999. – 208 с.
40. Песоцкии Е. Современная реклама. Теория и практика. – Ростов н/Д: «Феникс», 2001. – 320 с.
41. Петров А. Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
42. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 715 с.
43. Поршнева А. Г., Румянцева З. П., Соломатин Н. А. Управление организацией. – М.: Инфра-М, 2008. – 736 с.
44. Правик Ю. М. Маркетинг туризма: Учебник. – К.: Знания, 2008. – 303 с.
45. Тамберг В., Бадьин А. Бренд: боевая машина бизнеса. – СПб.: Питер, 2005. – 336 с.
46. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
47. Уэллс У., Бернет Дж., Мориарти С. Реклама: принципы и практика. — СПб: Питер, 2001. – 736 с.
48. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.
49. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2005. – 448 с.
50. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 312 с.
51. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. – М.: Эксмо, 2004. – 544 с.
52. Школа И. М. Менеджмент туристической индустрии. – Черновцы: 2003. – 596 с.
53. Яковлев Г. А. Экономика и статистика туризма: Учебное пособие. – М.: Изд-во РДЛ, 2003. – 240 с.

54. Nezdoyminov S. Regional Trends of the Tourist Flow in Ukraine / S. Nezdoyminov, O. Shykina // International Journal of Innovative Studies in Sociology and Humanities. – 2016. - № 1 (1). – P. 12-18.
55. Nezdoyminov S. G. Investment vectors of regional tourism infrastructure development / S. G. Nezdoyminov // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 4 (8), ч. 1. – С. 196-201.
56. Официальный сайт Главного управления статистики в Одесской области // Dokument HTML. – <http://www.od.ukrstat.gov.ua>
57. Официальный сайт Государственной службы туризма и курортов Украины // Dokument HTML. – <http://www.tourism.gov.ua>
58. Официальный сайт Предприятие «Укрферри Тур» // Dokument HTML. – <http://www.ukrferry-tour.com>
59. Официальный сайт Международной Маркетинговой Группы // Dokument HTML. – <http://www.marketing-ua.com>
60. Официальный сайт ООО «Тартус-Тур» // Dokument HTML. – <http://www.tartustour.com.ua/>
61. Официальный сайт программного комплекса для туристических агентств и туроператоров «Оверия-Туризм» // Dokument HTML. – <http://www.overia-tourism.com/>
62. Официальный сайт СК «Укрферри» // Dokument HTML. – <http://www.ukrferry.com/>
63. Портал издательства «Порты Украины» // Dokument HTML. – <http://www.blackseatrans.com/>