

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну
Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Формування конкурентної стратегії діяльності туристичного підприємства»

Виконала: студентка групи: БМТБ 1-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Туристичний бізнес

Сокол Анастасія

Керівник: д.е.н., професор Вартанова О. В.

Київ-2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Поняття та значення конкурентної стратегії діяльності туристичного підприємства.....	6
1.2. Базові конкурентні стратегії діяльності туристичного підприємства та їх характеристика	11
1.3. Етапи формування конкурентної стратегії діяльності туристичного підприємства.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ	25
2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревел».....	25
2.2 Аналіз результатів діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревел»	30
2.3 Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Агенція Ай Тревел» на ринку туристичних послуг	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГЕНЦІЯ АЙ ТРЕВЕЛ»	43
3.1 Основні стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агенція Ай Тревел»	43
3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення конкурентної стратегії діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревел».....	56
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обґрунтована тим, що в сучасних умовах турбулентності фінансово-економічного сектору, процесу інтеграції національного продукту та послуги у глобальний простір міжнародного ринку, особливої гостроти для суб'єктів господарювання набуває питання пошуку та практичного застосування нових креативних ідей, які спрямовані на створення конкурентоздатних стратегій їх розвитку. Але, постійна мінливість умов зовнішнього середовища, підсилення конкуренції, наслідки світової пандемії, і, в першу чергу, широкомасштабне військове вторгнення РФ, яке відбулося 24.02.2022 р., триває сьогодні та має значні руйнівні наслідки, потребують здатності прогнозувати можливість виникнення проблемних моментів, які можуть мати негативний вплив на функціонування та розвиток підприємства. Тобто, в результаті вище зазначеного, доцільно мати наготові завчасно спроектований механізм вирішення ймовірних кризових явищ у вигляді певних стратегічних альтернатив у рамках кожного окремого напрямку розвитку, задля уникнення або мінімізації збитків завдяки наявним ресурсам та здатності їх збільшення.

Існування обґрунтованої системи стратегічного управління дозволяє менеджменту господарюючого суб'єкта, в тому числі і туристичної сфери, обрати найбільш прийнятний в його ситуації та з урахуванням зовнішніх чинників варіант дій та можливих рішень, здійснити оперативне пристосування організації до цілком нових бізнес умов, зберегти темпи його розвитку та підвищити конкурентну позицію. Зважаючи на це проблема формування конкурентної стратегії діяльності туристичного підприємства стає особливо актуальною.

Питання формування стратегії діяльності підприємства, в тому числі і конкурентної, знайшло своє відображення у наукових працях низки дослідників, а саме: Б. Андрушківа, І.Анософфа, М.Армстронга, Л.Балабанова, І. Брідченка, Г. Гедройца, Л.Довганя, Дж. Коула, В.Керімова,

М.Мескона, Н.Тарнавська, Б.Мізіюк, З.Шершньової та інших. Не зважаючи на зацікавленість науковців до даної теми, вона досі недостатньо розкрита та потребує подальших кроків у її дослідженні.

Метою роботи є формування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо розробки конкурентної стратегії діяльності підприємства в сучасних умовах.

Виходячи з поставленої мети визначено та вирішено такі завдання:

- наведено поняття та значення конкурентної стратегії діяльності туристичного підприємства;

- розглянуто базові конкурентні стратегії діяльності туристичного підприємства та їх характеристика;

- охарактеризовано етапи формування конкурентної стратегії діяльності туристичного підприємства;

- наведено загальну характеристику діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревел»;

- здійснено аналіз результатів діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревел»;

- оцінено конкурентну позицію ТОВ «Агенція Ай Тревел» на ринку туристичних послуг;

- визначено основні стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агенція Ай Тревел»;

- здійснено обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення конкурентної стратегії діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревел».

Об'єктом дослідження виступає діяльність ТОВ «Агенція Ай Тревел».

Предметом дослідження виступають теоретико-методологічні та практичні аспекти формування конкурентної стратегії діяльності туристичного підприємства.

Теоретичну основу роботи становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які присвячені проблемам формування конкурентної стратегії діяльності туристичного підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні дані Державної служби статистики України про розвиток сфери туризму в Україні, Державного агентства розвитку туризму України, міжнародних організацій, законодавча, нормативна та довідкова література, інформація ТОВ «Агенція Ай Тревел».

Методи дослідження. Для досягнення встановленої мети та вирішення поставлених завдань були застосовані загальнонаукові та економічні методи пізнання, серед яких, основними можна назвати: метод узагальнення, який мав місце при розгляді дефініцій «стратегія», «стратегічне управління»; аналітичні та статистичні методи, застосування яких дозволило виокремити ключові показники сучасного стану туристичної галузі України, показники діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревел»; табличні та графічні методи, завдяки яким здійснені порівняння та візуалізація показників стану туристичної галузі України, показники діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревел».

Практична значущість дослідження полягає у обґрунтуванні формування конкурентної стратегії діяльності туристичного підприємства . ТОВ «Агенція Ай Тревел»

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та значення конкурентної стратегії діяльності туристичного підприємства

Перш ніж перейти розгляду сутності конкурентної стратегії, доцільно зупинитися на визначенні концепцій трактування дефініції «стратегія», які можуть бути виокремленими за низкою підходів [20]:

1. Класичний підхід, який визначаючи стратегію прирівнює її до засобу досягнення цілей суб'єкта господарювання. Такої думки дотримувалися у своїх наукових працях такі автори, як А. Чандлер, Б. Карлофф, Д. Куїнн.

В свою чергу, А. Дюпон Чандлер (1962 р.) характеризує дефініцію «стратегія» мав на увазі метод визначення цілей компанії довгострокового характеру, програми дій та перспективних напрямів із застосуванням ресурсів. Ключова відмінність класичного підходу полягає в формулюванні довгострокових цілей без їх перегляду (виключенням є лише певні суттєві зміни, які можуть мати місце, як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі функціонування організації).

2. Концептуальний підхід, відповідно до якого трактування стратегії тісно пов'язане із дослідженнями в даному напрямі наступних авторів, а саме: Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер.

Розглядаючи стратегічну поведінку великих підприємств на конкурентних ринках, Г. Мінцберг визначив, що стратегія є не лише планом, але й цілою низкою рішень та дій, стартовою точкою, яка являє собою не послідовність реалізації запланованого, а протилежною до цього.

Науковець І. Ансоф у своїх наукових працях зробив визначення, що стратегія являє собою низку правил для ухвалення рішень задля досягнення стійкого зростання та розвитку господарюючого суб'єкта. Вчений

розмежовував дві групи правил: правила щодо взаємовідносин між підприємством та зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) та правила щодо досягнення рівноваги між особистими внутрішніми змінними (організаційна концепція).

М. Портер зазначав, що стратегія являє собою формування унікального та вигідного положення, яке передбачає певну низку видів діяльності. У разі існування лише однієї ідеальної позиції, в стратегії не було би потреби. Завданням всіх компаній у даному випадку було б те, що будь-яка з них намагалася б першою віднайти зазначену позицію і дійти до неї. При цьому, значення стратегічного позиціонування є вибором видів діяльності, які відрізняються від видів діяльності конкурентів.

3. Комплексний підхід. Відповідно до даного підходу, стратегія являє собою програму діяльності господарюючого суб'єкта в умовах зовнішнього середовища, взаємодії з власними конкурентами, задоволення інтересів акціонерів, покращення існуючих конкурентних позицій, задоволення потреб споживачів. Даний підхід підтримують наступні вчені: Дж. Джонсон, К. Скулс, Л. Є. Довгань та інші.

Відмітимо, що Л.Є. Довгань при трактуванні дефініції «стратегія» прибігає до комплексного підходу, відповідно до якого стратегія являє собою не лише засіб досягнення встановлених цілей, але і реалізації місії, тобто це програма функціонування господарюючого суб'єкта у зовнішньому середовищі, взаємовідносин з конкурентами, задоволення потреб клієнтів, досягнення інтересів власників та персоналу, покращення конкурентних позицій на ринку.

Окрім цього, деякі українські автори характеризують стратегію як певний комплекс довгострокових цілей, а також план раціонального та ефективного розподілу ресурсів для його виконання.

Виходячи із сутності дефініції «стратегія», зазначимо, що стратегічне управління являє собою такий вид діяльності, котрий є формалізованим, крім

цього, операційно, нормативно та алгоритмічно заданим, регламентованим за предметом, засобами, способом, результатом діяльності в часі та просторі.

Що ж стосується туристичної сфери, то аналізуючи її стан, можна відмітити, що діють, зазвичай, досить крупні корпорації, мережі, а також об'єднання, яким притаманна системно-цілісна, а також, самостійна стратегічна поведінка, яка враховується при формуванні плану. При цьому, точно та чітко визначений економічно план є рушійною силою цих організацій, гарантом вдалого функціонування та виживання в умовах дії економічних викликів та загроз.

Вітчизняному ринку туристичних послуг притаманна ситуацію, при якій певні господарюючі суб'єкти досить активно впроваджують економічну стратегію розвитку, а також нарощують власний конкурентний потенціал шляхом впровадження унікальних технологій. Саме завдяки цьому, вони займають лідируючі позиції туристичної галузі. Ті ж компанії, які повторюють в минулому сформований сценарій та орієнтуються на кількісні показники, а також на цінове позиціонування, програють у конкурентній боротьбі [17].

Туристичне підприємство як суб'єкт стратегічного управління відіграє ключову роль у еволюції індустрії туризму, як певна відокремлений спеціалізований елемент сфери послуг, фундаментальною основою якої є людський фактор, який спроможний за допомогою існуючих у їх розпорядженні активів формувати необхідні споживачам послуги й отримувати позитивний фінансовий результат. Рівнем успішності функціонування підприємства визначається фінансовий стан, а також економічне благополуччя персоналу та власників зокрема, а також стан туристичної галузі, та і національної економіки в цілому.

В цілому, формування стратегії діяльності туристичного підприємства має ґрунтуватися на обраній стратегії розвитку. Вона повинна також враховувати накопичений досвід розвитку туризму у світі. Саме тому, із метою активізації та розширення послуг туристичні підприємства зобов'язані мати ефективну конкурентну стратегію як засіб для досягнення поставлених цілей.

Але не зважаючи на важливість формування конкурентної стратегії для ведення бізнесу, на сьогодні відсутнє єдине визначення даної дефініції. В табл. 1.1 наведемо низку трактувань даної категорії.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення дефініції «конкурентна стратегія»

Автор	Визначення
1	2
Т. Адаєва	«Здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари, конкурентна стійкість організації та її здатність пристосуватися до несприятливих умов конкуренції» [17].
Р. Єршова	«Здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію за ефективного використання потенціалів підприємства» [17].
А. Іванов	«Пошук сприятливого становища в галузі або на ринку, іншими словами, там, де відбувається конкурентна боротьба. Конкурентна стратегія має на меті забезпечити організації таке положення, яке дає їй змогу отримувати прибуток на довгостроковій основі, незважаючи на протидію різних сил» [17].
Н. Куденко	Різновид стратегій організації, що дає відповідь на одне з найсуттєвіших питань: «Як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?» [17].
М. Книш	«План дії підприємства, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій у цілях подолання п'яти сил конкуренції» [17].
В. Луцьов	«Концепція та підпорядкована система дій підприємства, які спрямовані на досягнення її кінцевих цілей» [17].
Т. Мостенська	«Передбачає формування та реалізацію цілей і завдань організації щодо досягнення нею конкурентних переваг у певних сегментах відповідно до ринкової ситуації та можливостей організації» [17].
О. Нефедова	«Спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення» [17].
В. Панков, Ю. Макогон	«Створення виняткових можливостей і конкурентних переваг, що дають змогу виробляти конкурентоспроможну продукцію ринкової новизни з новими ринковими споживчими властивостями і ціннісними характеристиками» [127].
М. Портер	«Направлена на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть організації змогу протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі» [17].
І. Пічурін	«Фактична й потенційна можливість підприємства виробляти та реалізовувати продукцію, яка є більш привабливою для споживачів за своєю якістю та/або ціною» [17].
М. Саєнко	«Спосіб отримання стійких конкурентних переваг у кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [17].

Продовження табл. 1.1

А. Томпсон, А. Стрікленд	«Розробка управлінських рішень, які направлені на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі» [17].
Н. Треньов	«Стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою частиною портфелю бізнесів у різних видах діяльності» [17].
А. Філатов	«Стратегія підприємства в визначеній сфері діяльності, тобто в конкретній галузі або на конкретному ринку» [17].
Т. Хміль, С. Василик	«Низка підходів і напрямів, що розробляються керівництвом із метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності» [17].
Г. Хемел, С. Прахалад	«Полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні» [17].
З. Шершньова	«Ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага» [17].

Джерело: [17]

Розглянувши існуючі наукові підходи, можна зазначити, що конкурентну стратегію підприємств сфери туризму доцільно трактувати як доволі складний процес, який бере початок на стадії формування підприємства, адже створення конкурентоспроможного туристичного продукту вимагає саме розробки стратегії розвитку беручи до уваги конкурентні переваги, новітні сучасні форми та методи конкурентної боротьби. «Мета стратегії – визначення основних завдань і напрямів діяльності фірми. Під час вибору стратегії важливо, щоб вона відповідала стратегічним цілям, мала ресурсне забезпечення та можливості для її реалізації» [17].

При цьому, стратегія конкурентоспроможності означає певну систему чи комплекс практичних прийомів, завдяки яким відбувається забезпечення туристичного підприємства перевагами на довгострокову перспективу. В свою чергу, конкурентні переваги підприємства являють собою певні характеристики або ж властивості, які дозволяють забезпечити підприємство сфери туризму перевагами над їх безпосередніми конкурентами. Туристичні підприємства, які впроваджують саме конкурентну стратегію, мають зважати на власні потенційні можливості формування конкурентних переваг за для

вчасної оперативної та адекватної реакції на зміни, які мають місце в навколишньому середовищі, також випереджати дії конкурентних туристичних фірм для забезпечення сталого розвитку на довготерміновий проміжок часу. До ключових чинників, які чинять безпосередній вплив на вибір стратегії, можна віднести: цілі організації; пріоритети керівництва; розмір організації; конкурентні переваги організації; фінансові ресурси організації та зобов'язання фірми; стадія життєвого циклу підприємства та особливості послуг; привабливість ринку, стан ринку та позиція організації на ньому; стратегії конкурентів; стратегічний потенціал організації; витрати на послуги та їх збут; ступінь залежності від зовнішнього середовища; фактор часу [17].

Отже, в сучасних умовах загострення конкуренції, стратегія зростання для туристичних підприємств є обґрунтованою та адекватною реакцією на певні виклики зовнішнього середовища, завдяки чому виникає можливість задовольнити потреби суспільства, потенційних та існуючих споживачів, власників туристичного бізнесу та персоналу.

1.2 Базові конкурентні стратегії діяльності туристичного підприємства та їх характеристика

Загальним для суб'єктів господарювання усіх видів виступає прагнення до сталого розвитку, високої конкурентоспроможності та здатності вижити в економічно нестабільних умовах. Саме ключовим у цьому є формування адекватної стратегії.

На сьогодні існує широке різноманіття стратегій, поміж яких можна виокремити базисні (еталонні), в основі яких лежать чотири підходи до зростання та які пов'язані зі зміною стану, який має місце на бажаний одного або ж декількох елементів: ринку, продукту, галузі, технології, положення

господарюючого суб'єкта всередині галузі. Що ж стосується саме конкурентних стратегій, то загальний їх перелік наведено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Класифікаційна модель конкурентних стратегій підприємств

Джерело: [54]

Що ж стосується саме туристичного підприємства, то виходячи з його специфіки діяльності, то перед початком формування стратегії воно має вирішити низку специфічних задач, до яких можна віднести:

- аналіз ринку та завоювання потенційного споживача;
- чітке визначення генеральної мети та системи цілей, які будуть спрямованими на наступний розвиток підприємства;
- розрахунок необхідних та в повній мірі достатніх обсягів туристичних послуг;
- визначення сприятливих зв'язків із зовнішнім середовищем;
- формування своєї власної інформаційної структури та інформаційних систем з базами даних;
- забезпечення належної конкурентоздатності;

- раціональне управління фінансовими потоками;
- чітке визначення джерел та напрямів інвестування;
- підбір кваліфікованого персоналу та управління ним;
- використання досягнень науково-технічного прогресу тощо [54].

Зважаючи на те, що головною метою діяльності туристичних підприємств є задоволення потреб споживачів в туристичних послугах, ключовим видом його функціонування є комплектування та реалізація туристичного продукту, тобто комплексу туристичних послуг, які мають здатність задовільнити потреби туриста під час його подорожі.

Через це найбільш важливою задачею туристичного підприємства є саме формування власної стратегії. Дійсно, стратегія є один з ключових інструментів менеджменту у формуванні конкурентоспроможності фірми.

Особливо значимим моментом у створенні конкурентоспроможності туристичного підприємства є означення та аналіз внутрішнього середовища фірми та її ринкового конкурентного середовища. Неточна або недостатня оцінка останніх підвищує вірогідність помилкового формування розробці стратегії. Що в свою чергу, ставить під сумнів також і досягнення мети високого рівня конкурентоспроможності.

Спроможність виживаності туристичного підприємства – це здатність постійно підтримувати високий рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку, також вчасно реагувати на зовнішні зміни, на нові вимоги ринку, на конкуренцію, яка постійно підсилюється.

Зважаючи на це, справедливим буде твердження, що ділові стратегії туристичної організації будуть перемагати лише за умови, якщо їхнім підґрунтям буде стійка конкурентна перевага, а саме «могутні» конкурентні стратегії.

Важливість конкурентної стратегії для туристичної організації лежить у її меті, яка доволі простою та зрозумілою: здійснювати справи організації в напрямі досягнення конкурентної переваги на ринку та формування своєї власної клієнтури.

При цьому, сутність конкурентних стратегій досить чітко визначається їхнім складом та спрямованістю. Загальний склад конкурентної стратегії саме туристичного підприємства можна відобразити за допомогою простої графічної схеми, наведеної на рис. 1.2.

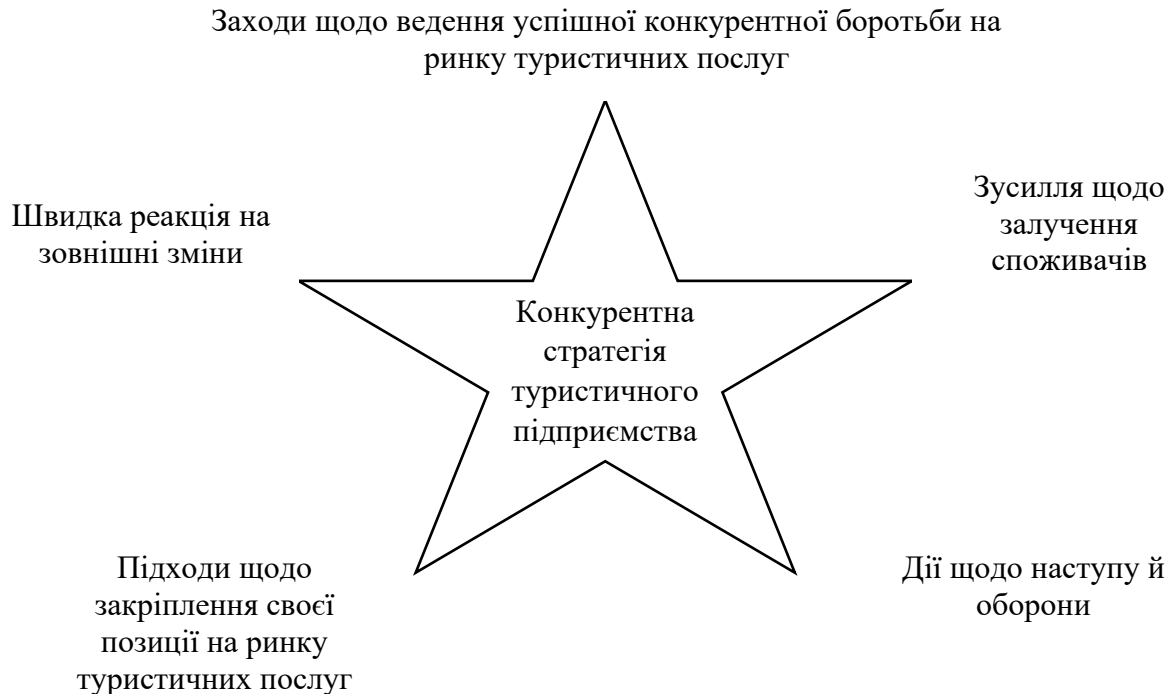


Рис. 1.2. Склад конкурентної стратегії туристичного підприємства

Джерело: [54]

В цілому, фактично, конкурентну стратегію, хоча і можна вважати такою, яка забезпечує діловий рівень менеджменту підприємства, але вона є більш вузькою за своєю масштабністю, аніж загальна стратегія того ж господарюючого суб'єкта. Що природним чином і встановлює конкретну спрямованість останньої, а саме реалізацію планів керівництва щодо здійснення конкурентної боротьби та надання певних додаткових цінностей для покупців туристичних послуг.

Виходячи із ступеня домінування на туристичному ринку всі туристичні підприємства можна розподілити на:

- аутсайдерів ринку, тобто до них віднести ті підприємства, які займають мінімальну частку на ринку, адже найменш раціонально використовують існуючі конкурентні переваги;

- підприємства, у яких має місце слабка конкурентна позиція;
- підприємства, у яких спостерігається сильна конкурентна позиція;
- підприємства-лідери на туристичному ринку, які відрізняються від інших найкращим рівнем застосування конкурентних переваг та мають найбільшу частку цього ринку.

Визначаючи конкурентні стратегії для туристичного підприємства, можна відмітити, що саме запропоновані Майклом Портером загальні конкурентні стратегії в сучасних умовах претендують на певну універсальність, адже їх застосування в практичній діяльності доводить їх високу ефективність.

Майкл Портер зазначає, що загальні конкурентні стратегії можуть проявлятися у формі стратегій лідерства у скороченні витрат, також стратегій диференціації та стратегій фокусування.

Специфічними «рисами перелічених конкурентних стратегій є:

- часткове їхнє взаємопроникнення одна в іншу так, що часом останні важко розділити;

- взаємопов'язування цих стратегій у єдиний процес досягнення конкурентної переваги на ринку» [54].

В цілому, сутність наведених характеристик доволі зручно відобразити у формі матриці, яка отримала назву «матриці загальних конкурентних стратегій Майкла Портера» (рис. 2.3).

Вище наведена матриця відображає п'ять різних варіантів підходів щодо формування стратегії конкуренції господарюючого суб'єкта, а більш точно, п'ять ключових конкурентних стратегій:

- стратегію лідерства по витратам;
- стратегію широкої диференціації;
- стратегію оптимальних витрат;

- сфокусовану стратегію на низьких витратах;
- сфокусовану стратегію диференціації.

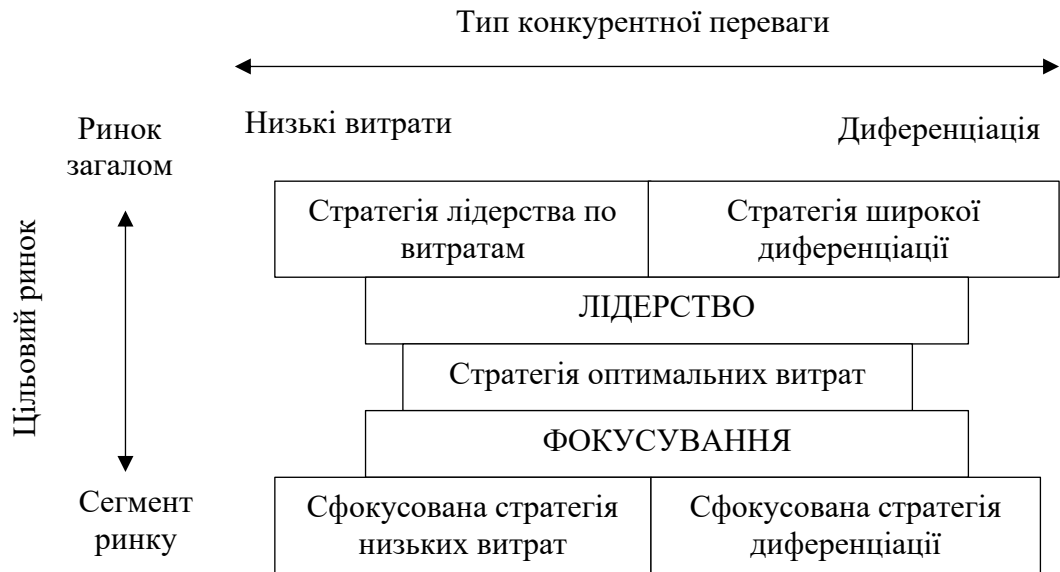


Рис. 1.3. Загальні конкурентні стратегії М. Портера

Джерело: [54]

При виборі тієї чи іншої стратегії, туристичні фірми виходять з того, що головною рисою туристичних послуг є їх комплексність. Як відмічає автор О.О. Любіцева: «Ринок туристичних послуг - система багатоаспектна, поліструктурна, поліформна і багаторівнева, що функціонує за законом врівноваження попиту та пропозиції, який відтворює об'єктивно обумовлену необхідність відповідності у часі й просторі вартісних та натурально-речових форм платоспроможного попиту і товарної пропозиції та діє на основі коливань виробництва і споживання турпродукту» [54].

Окрім цього, відповідно до сучасної ситуації, світ характеризується, як єдиний глобальний ринок. А саме, глобальний ринок, являє собою міжнародний ринок, на якому попит може бути задоволеним пропозицією туристичних послуг завдяки результатам оцінки здійсненого аналізу цього попиту, який здійснюється на основі стратегічного маркетингу.

Ідея глобального аналізу полягає у наданні загальних рис ринків, а також цільових груп споживачів, специфіки окремих країн, які характеризують

величину попиту. Окрім цього, фірми застосовують переваги світового маркетингу, адже майже в кожній країні здійснюють діяльність одні й ті ж фірми-конкуренти. В той же час, рівень конкуренції між ними постійно підвищується. В свою чергу, стратегія глобалізації, якраз ґрунтується на ймовірній перевазі споживачами щодо більш дешевих туристичних послуг. Окрім цього, глобальна стратегія має на увазі адаптацію ресурсів, мети та цілей підприємства до можливостей, які надає глобальний ринок. Фірми розпочинають застосовувати глобальним маркетингом за для:

- реалізації можливостей зростання й експансії;
- здійснення захисту від банкрутства, загрози від значно конкурентоспроможних фірм.

Глобальна стратегія є значимою для повного застосування можливостей господарюючого суб'єкта, адже фірма, яка відчуває страх від можливості стати глобальною, ризикує взагалі втратити власні позиції і на внутрішньому туристичному ринку.

Виходячи від тієї стратегії, якої дотримуються підприємства, виокремлюють наступні види організацій: комутанти, експлеренти, віоленти та патієнти.

Отже, комутанти – це невеликі підприємства, які мають універсальний профіль функціонування та бажають реалізувати задоволення невеликих за обсягами, а інколи й короткочасних вимог певних груп споживачів.

Експлеренти – це господарюючі суб'єкти, з експериментальним профілем здійснення діяльності, окрім цього, стратегія яких тісно пов'язана із формуванням нових або ж радикальним чином змінених старих сегментів ринку, при тому, що основна перевага яких ґрунтується на застосуванні принципів нововведень.

Віоленти, тобто підприємства, які мають масовий профіль послуг, та, які зазвичай здійснюють діяльність у сфері стандартного створення та реалізації туристичних продуктів (зазвичай, туроператори). Такі господарюючі суб'єкти приваблюють споживачів відносно дешевими та доброякісними (в основному

середнього рівня якості) туристичними продуктами, ключова їх конкурентна перевага знаходиться у високій продуктивності праці персоналу.

Патієнти, тобто підприємства, які надають перевагу стратегії вузької спеціалізації. Ці господарюючі суб'єкти надають специфічні, доволі незвичайні туристичні послуги, зазвичай, дорогі та високоякісні, крім того і для вузького кола споживачів, та прагнуть до завоювання максимально можливої частки незначного ринкового сегменту.

Отже, зважаючи на те, що в сучасних умовах господарювання, ключовою умовою досягнення виживання та ефективного функціонування туристичних підприємств є рівень їх конкурентоспроможності, доцільно зазначити, що необхідним є формування конкурентної стратегії. Під час розробки якої керівник повинен враховувати численні, доволі часто взаємно суперечливі дані та зважати на складні критерії ефективності шляхів досягнення кінцевих цілей.

1.3. Етапи формування конкурентної стратегії діяльності туристичного підприємства

При формуванні конкурентної стратегії туристичного підприємства ключовим моментом є застосування певних методів і моделей, завдяки яким є можливість отримати якісні результати, ґрунтуючись на які, керівники та менеджери отримують можливість ухвалювати ефективні управлінські рішення.

В той же час, формування конкурентної стратегії не є спонтанним та простим процесом. Що стосується засад формування конкурентної стратегії у туристичній діяльності, то існує наступна логічна послідовність кроків під час її здійснення (рис. 1.4).

При цьому, по-перше, формування стратегії дозволяє об'єднувати всі нюанси дій бізнесу, дає змогу мати комплексний, системний, а також

критеріальний характер, завдяки чому виникає можливість застосовувати, як всі наявні ресурси, так і потенціал туристичної організації, задля досягнення гармонії процесу її розвитку; по-друге, - передбачає розробку проекту бізнес-моделі, яка відображає суть реалізованої стратегії та дозволяє організації досягти зазначених цілей; по-третє, тактика є напрямом дій в рамках, визначених бізнес-моделлю, і встановлює, ту частину доданої вартості, яка створюється туристичною організацією.

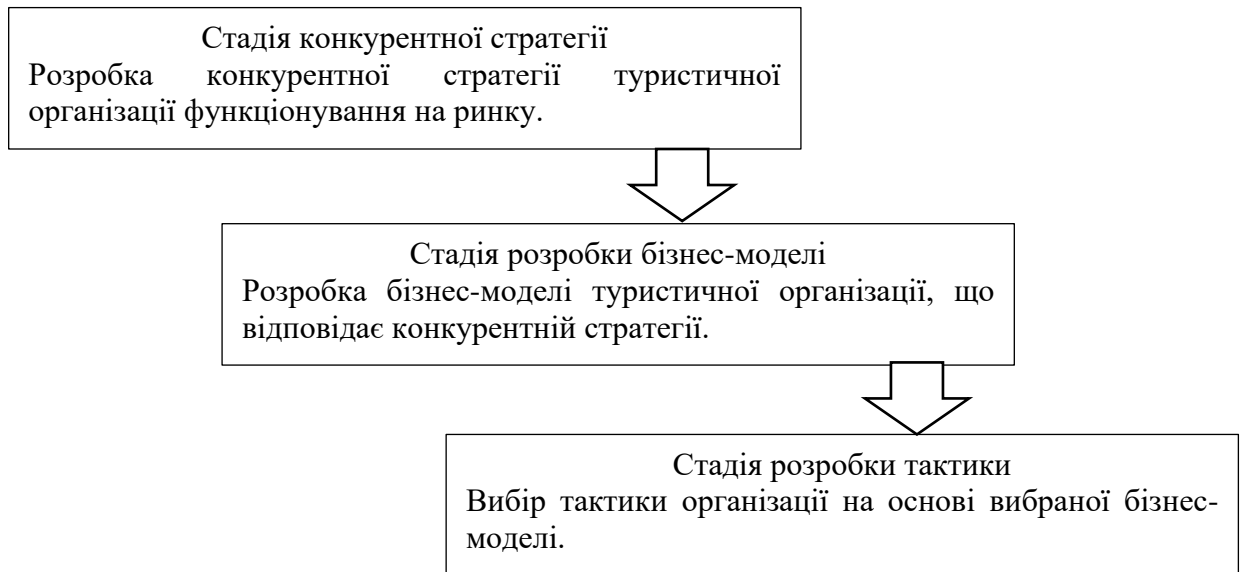


Рис. 1.4. Стадії формування конкурентної стратегії туристичного підприємства

Джерело:[17]

При цьому, формування конкурентної стратегії вимагає активного застосування системного підходу, який дозволяє підприємству забезпечити певну збалансованість та загальний спектр розвитку. виокремлюють різні підходи та схеми створення конкурентних стратегій, такі як «покроковий процес розвитку стратегій, факторна схема визначення конкурентної стратегії компанії, механізм формування альтернатив, циклічна й ієрархічна моделі процесу стратегічного планування тощо» [17].

Результати огляду літературних джерел демонструє, що науковці виокремлюють економіко-математичні методи, які варто застосовувати при розробці стратегії розвитку туристичних організацій. Дані методи включають:

- авторегресійний аналіз, який дає змогу реалізувати потенційних споживачів туристичних послуг, а також розраховувати прогностні параметри попиту на туристичні продукти;

- кореляційно-регресійний аналіз, який дає змогу з'ясувати вплив чинників маркетингового середовища на діяльність туристичного підприємства;

- метод дерева класифікації, який дозволяє формувати характеристичний портрет споживачів туристичних продуктів, а також здійснювати оцінку ієрархію наданих цілей туристичного підприємства;

- дисперсійний аналіз, який дозволяє здійснювати моделювання поведінки споживачів туристичних продуктів, а також здійснювати оцінку розходження респондентів відносно оцінки іміджу певного туристичного підприємства;

- метод прогностної екстраполяції, який дозволяє здійснити прогноз чистого прибутку, а також розрахувати вплив на фінансові результати такого фактору, як сезонність;

- кластерний аналіз, який дає змогу здійснити сегментування ринку туристичних послуг, розрахувати конкурентоспроможність туристичних підприємств, здійснити класифікацію споживачів і туристичні підприємства за таким критерієм, як вид туризму, здійснити оцінку задоволеності споживачів туристичними послугами, проаналізувати ефективність розміщення рекламних матеріалів тощо.

Окрім цього, І. Ансофф виокремлює наступну групу рішень при здійсненні формування стратегії:

- внутрішнє оцінювання;
- оцінювання зовнішніх можливостей;
- формулювання цілей і вибір завдань;
- рішення про портфельну стратегію;
- створення альтернативних проектів, їх відбір та реалізація [17].

За М. Месконом процес створення формування стратегії формується з наступних етапів:

- формування місії і цілей;
- здійснення оцінки та аналізу зовнішнього середовища;
- управлінське обстеження сильних і слабких сторін;
- аналіз стратегічних альтернатив;
- вибір стратегії, реалізація та оцінювання стратегії [17].

Такий автор, як Р. Фатхудінов відмічає, що процес забезпечення конкурентної стратегії включає наступні етапи:

- визначення цілей конкурентної боротьби;
- аналіз факторів навколишнього середовища;
- аналіз стратегічного потенціалу;
- визначення наявних конкурентних переваг та можливостей для створення нових;
- формулювання більшості конкурентних стратегій, вибір конкурентної стратегії [17].

Формування алгоритму вибору виду конкурентної стратегії, відповідно до автора Г. Азоева, здійснена завдяки програмному забезпеченню моделювання бізнес-процесів Bizagi Modeler. Відповідно до цього, підготовча стадія передбачає реалізацію наступних етапів, таких як:

- аналіз ринку;
- аналіз сильних та слабких сторін підприємства;
- оцінка конкурентоспроможності продукції;
- складний SWOT-аналіз;
- аналіз стратегічних позицій [17].

Що стосується процесу формування стратегії, який наведено М. Армстронгом, то він складається з наступних етапів:

- визначення місії;
- визначення цілей;

- проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення внутрішніх сильних та слабких сторін та зовнішніх можливостей та загроз (SWOT-аналіз);

- аналіз поточних стратегій;

- проведення додаткового аналізу ресурсного потенціалу (фінансового, трудового);

- формулювання ключових стратегічних питань на основі попереднього аналізу;

- підготовка стратегічних планів для реалізації стратегії;

- реалізація стратегії; моніторинг стратегії.

При формуванні та реалізації стратегії підприємство перш за все має спиратися на відмінні ресурси, які не здатні копіювати конкуренти. Так автор Б. Карлоф пропонує дещо інший перелік структурних елементів стратегій, які пов'язані з процедурою її розробки, це:

- корпоративна місія, яка відображає існуючу на ринку можливість задовольняти конкретного споживача;

- конкурентні переваги;

- організація бізнесу;

- послуги/продукція;

- ринки;

- ресурси (інвестиції та поточні витрати);

- структурні зміни;

- програми розвитку (розвиток виробництва, розширення ринків збуту, підвищення ділової активності та ін.);

- культура і компетентність управління, яка характеризується ставленням до основних цінностей [17].

М. Портер характеризує процес вибору конкурентної стратегії як реалізації наступних етапів:

- аналіз структури і рушійних сил галузі;

- виявлення й оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги;

- аналіз видів конкурентних стратегій;
- вибір оптимальних альтернатив і формування системи конкурентних стратегій [17].

Автори В.О. Василенко та Т.І. Ткаченко зазначають, що для вибору базової конкурентної стратегії пропонують наступну покрокову процедуру:

- фіксація продуктового портфелю,
- вибір базової конкурентної стратегії,
- прийняття рішень щодо реалізації обраної стратегії [17].

Автор Ю.Б. Іванов, в свою чергою, виокремлює наступні чотири етапи вибору стратегії:

- оцінка стратегії, що існує,
- формування стратегії,
- оцінка ризику,
- вибір стратегічних альтернатив [17].

Механізм вибору конкурентної стратегії, запропонований О.С. Дубровою, полягає в поетапному виконанні таких дій:

- встановлення цілей,
- аналіз зовнішнього середовища,
- дослідження внутрішнього середовища,
- визначення мети та постановка завдань,
- аналіз альтернатив та планування й реалізація стратегії [20].

О.В. Арістов пропонує такі етапи формування конкурентної стратегії підприємства:

- аналіз кон'юнктури ринку;
- аналіз конкурентного середовища підприємства;
- оцінка сильних і слабких сторін підприємства;
- аналіз конкурентних переваг підприємства;
- вибір конкурентної стратегії;
- розробка конкурентних альтернатив і розрахунок їх ефективності [17].

Перевагами даних методів є врахування умов внутрішнього та зовнішнього середовища, проте залишається незрозумілим, за допомогою яких інструментів він буде здійснений, а також що слугує критерієм відбору стратегії. Отже, розробка стратегії являє собою складний процес, який охоплює визначення стратегічних намірів. Процедура розробки стратегії із застосуванням усіх зазначених елементів цілком придатна та необхідна для застосування на вітчизняних туристичних підприємствах. Проаналізовані точки зору щодо складових елементів стратегії та її структури, процедури розробки не суперечать одна одній, а взаємно доповнюють і свідчать про складну та багатогранну сутність стратегії підприємства. Розглядаючи наукові підходи, бачимо, що процес формування стратегії спрямований на покращання чи досягнення стратегічних цілей підприємства: економічних, соціальних, екологічних, технологічних, організаційних. Основним змістом формування конкурентної стратегії туристичних підприємств є визначення перспективних напрямів діяльності на основі постійного моніторингу ринку.

Узагальнюючи вище зазначене, зазначимо, що стратегія є відправною точкою розвитку стратегічного управління туристичного підприємством. Методичний арсенал стратегічного менеджменту пропонує широкий вибір методів і прийомів, що дають змогу обґрунтувати або прямо визначити можливі варіанти стратегічних ініціатив компанії. Більшість таких методів добре описані в літературі, мають певні межі застосування, відомі переваги та недоліки. В умовах конкретного підприємства потрібно застосовувати комбінацію відомих методів виявлення стратегічних альтернатив, проводити оцінку якості варіантів, узгоджувати остаточний вибір із власниками.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ НА РИНКУ

2.1 Загальна характеристика діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревел»

ТОВ «Агенція Ай Тревел» зареєстровано 03.08.2012 р. Адреса: 49000, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Фабрично-заводська, будинок 20, квартира 121.

За час діяльності компанії на ринку туристичних послуг з ТОВ «Агенція Ай Тревел» вирушили у подорож понад 15 000 задоволених туристів. ТОВ «Агенція Ай Тревел» першими в Україні розпочали організацію турів на автобусах-трансформерах з сидіннями, що повністю розкладаються, що дозволило туристам отримати новий рівень комфорту. Тепер можна відправитися у відпустку до Грузії, Чорногорії, Албанії чи Греції автобусом – і при цьому вночі спати повністю лежачи. Також ТОВ «Агенція Ай Тревел» займається автобусними та авіатурами до Європи, турами Україною для школярів та корпоративних груп, бронюванням готелів та авіаперельотів по всьому світу.

Придбати тури можна в одному із понад 200 турагентств по всій Україні. Щороку для своїх партнерів ТОВ «Агенція Ай Тревел» проводило навчальні семінари та вебінари та рекламні тури.

Зазначимо, що туристичний оператор ТОВ «Агенція Ай Тревел» є юридичною особою, яка формує свою діяльність відповідно до засад Статуту та нормативної бази країни в цілому. Враховуючи, що ТОВ «Агенція Ай Тревел» є комерційною організацією, то метою здійснення його діяльності є отримання позитивного фінансового результату, а саме прибутку від туристичної діяльності.

Структура управління ТОВ «Агенція Ай Тревел» наведена на рис. 2.1.



Рис.2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Агенція Ай Тревел»
Джерело: побудовано автором [32]

Розглядаючи структуру управління ТОВ «Агенція Ай Тревел» варто зазначити, що управлінський процес реалізується в межах структури, яку може бути визначена, як лінійно-функціональна.

Відповідно до класифікатора, основним видом його діяльності є:

79.12 - Діяльність туристичних операторів.

ТОВ «Агенція Ай Тревел» розробляє тури та реалізує їх через розгалужену мережу туристичних агентств. Розмір надбавок на тури розраховується туроператором, турагенти здійснюють діяльність за рахунок комісійної винагороди у розмірі 10%.

Визначаючи стратегію діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревел», перш за все відмітимо, що вона формується виходячи з місії та мети, які наведені на рис.

2.2.

Місія: Відкривати світ для наших туристів у всій його красі, використовувати кожну нагоду розкрити свій потенціал!

Основна мета Організація унікальних авторських турів високої якості за мінімальними цінами для задоволення найвибагливіших цінителів подорожей!

Рис. 2.2. Місія та мета діяльності компанії ТОВ «Агенція Ай Тревел»

Джерело: [32]

ТОВ «Агенція Ай Тревел» розробляє тури та реалізує їх через розгалужену мережу туристичних агентств. Розмір надбавок на тури розраховується туроператором, турагенти здійснюють діяльність за рахунок комісійної винагороди у розмірі 10%.

ТОВ «Агенція Ай Тревел» пропонує найкращі курорти та готелі в 28 країнах світу – в Туреччині, Іспанії, Греції, Єгипті, Таїланді, Болгарії, Тунісі, Марокко, Ізраїлі, ОАЕ, Андоррі, Австрії, Китаї, Індії, Танзанії, В'єтнамі, Домініканській Республіці, Індонезії, Сінгапурі, Мексиці, Камбоджі, Йорданії, Україні, на Мальдівах, Кубі, Маврикії, Сейшелах, Шрі-Ланці. Йде постійна робота по відкриттю нових напрямків. Туроператор організовує групові та індивідуальні FIT-тури на базі власних чартерних програм і регулярних рейсів, розвиває incentive, congress, спортивний та інші види туризму, а також активно займається продажем авіаквитків онлайн [32].

Взаємовідносини з партнерами гуртуються на принципах відкритості та порядності, адже без чого неможливо будувати ефективний бізнес.

Співпрацюючи, кожен агент, набуваючи туристичний продукт ТОВ «Агенція Ай Тревел», може не сумніватися в тому, що його клієнт отримає лише якісні послуги, уважно перевірені і відібрані експертами ТОВ «Агенція Ай Тревел». Враховуючи зазначене, продукт, який пропонується під брендом

ТОВ «Агенція Ай Тревел», є в очах споживачів і партнерів синонімом надійності і якості.

Обслуговуючи сегмент туристів з доходами середнього і вище середнього рівня, ТОВ «Агенція Ай Тревел» прагне до 100% -го задоволення запитів всіх своїх клієнтів.

Основними туристичними напрямками ТОВ «Агенція Ай Тревел» є Туреччина та Греція, про що свідчать дані табл.2.1.

Таблиця 2.1

Кількість основних партнерів-готелів ТОВ «Агенція Ай Тревел»

Країна	Кількість готелів-партнерів	Країна	Кількість готелів-партнерів
Австрія	95	Куба	152
Андорра	65	Маврикій	86
Болгарія	218	Мальдіви	100
В'єтнам	400	Марокко	43
Греція	682	Мексика	164
Домініканська Республіка	108	ОАЕ	318
Єгипет	243	Сейшели	78
Ізраїль	92	Сінгапур	18
Індія	281	Таїланд	679
Індонезія	56	Танзанія	54
Йорданія	49	Туніс	129
Іспанія	599	Туреччина	925
Італія	361	Україна	237
Кіпр	88	Шрі-Ланка	146

Джерело: складено автором [32]

Прагненням компанії є те, щоб кожен турист отримав задоволення від відпочинку з ТОВ «Агенція Ай Тревел». Саме тому, туристичний оператор всіляко сприяє подальшому розвитку туристичного споживчого ринку, усвідомлюючи, що вдалий розвиток компанії можливо тільки при поступальному русі вперед всієї туристичної галузі.

Діяльність ТОВ «Агенція Ай Тревел» починаючи з моменту її створення керується принципом максимального задоволення потреб усіх категорій клієнтів. Кінцева ж мета компанії полягає у 100%-му задоволенню кожного туриста продуктом під брендом ТОВ «Агенція Ай Тревел», при цьому,

незалежно від того, яку кількість туристів обслуговує туристична компанія [32].

Що стосується нових турів компанії, то ТОВ «Агенція Ай Тревел» формує для впровадження нових екзотичних продуктів стратегію «зняття вершків» (високих цін), яка передбачає спочатку реалізацію нового туристичного продукту за досить високими цінами. А вже при реалізації традиційних туристичних послуг туристичний оператор формує ціни вище середніх, як наслідок співпраці з більш надійними постачальниками авіаційних та готельних послуг, саме тому ТОВ «Агенція Ай Тревел» користується іміджем надійного партнера [32].

В цілому ж ТОВ «Агенція Ай Тревел» обрала для своєї діяльності стратегію глибокого проникнення на ринок, що є логічним та виправданим для компанії, яка співпрацює з вже достатньо відомим туристичним продуктом на ринку. Дана стратегія спрямована на зростання обсягу продажів шляхом більш інтенсивної рекламної діяльності, а також, різноманітних форм стимулювання збуту і продажу. При цьому, основним каналом поширення можна вважати безпосередньо сам офіс туристичного оператора, де він і здійснює свою торговельну діяльність.

Що стосується комунікаційної політики, то ТОВ «Агенція Ай Тревел» впроваджує у свою діяльність стратегію проштовхування. Туристичний оператор здійснює рекламу свою продукцію за рахунок друкованої продукції (різних буклетів, флаєрів, брошур тощо). Також, компанія розміщує свої рекламні оголошення в газетах та журналах, до того ж випускає дисконтні купони, надає знижки або постійним клієнтам, або кільком клієнтам, які першими купили певний туристичний продукт. Окрім цього, ТОВ «Агенція Ай Тревел» бере участь в різних ярмарках і конференціях, як на території м. Дніпро, так і у країнах, з якими веде бізнес [32].

2.2 Аналіз результатів діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревелл»

Загальна характеристика ТОВ «Агенція Ай Тревелл» не є повною без аналізу основних показників діяльності підприємства. В цілому, діяльність будь-якого туристичного підприємства здійснюється, як зазначалось вище, на взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал підприємства створює туристичний продукт та надає послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце затрати живої та уречевленої праці, а з іншого, - певні результати діяльності.

Ефективність діяльності – це комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва і робочої сили за певний проміжок часу. На основі даних табл. 2.2здійснимо оцінку результатів діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревелл» за період 2021-2022 рр.

Таблиця 2.2

Фінансові показники ТОВ «Агенція Ай Тревелл» за період 2021-2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	2 021 р	2 022 р.	2021-2022 рр.	
				+, -	%
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	53396,10	37555,00	-15841,10	-29,67
2. Інші операційні доходи	тис. грн.	30512,80	149907,80	119395,00	391,29
3. Інші доходи	тис. грн.	3186,00	1214,40	-1971,60	-61,88
4. Разом доходи	тис. грн.	87094,90	188677,20	101582,30	116,63
5. Собівартість реалізації	тис. грн.	4481,80	1161,10	-3320,70	-74,09
6. Інші операційні витрати	тис. грн.	82284,30	187499,70	105215,40	127,87
7. Разом витрати	тис. грн.	86766,10	188660,80	101894,70	117,44
8. Витрати на 1 грн. доходів	коп.	99,62	99,99	0,37	0,37
9. Валовий прибуток	тис. грн.	48914,30	36393,90	-12520,40	-25,60
10. Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	328,80	16,40	-312,40	-95,01
11. Чистий прибуток	тис. грн.	61,10	5,30	-55,80	-91,33
12. Активи	тис. грн.	220058,40	269391,80	49333,40	22,42
13. Чиста рентабельність активів	%	0,028	0,002	-0,026	-92,91
14. Рентабельність діяльності	%	56,37	19,29	-37,08	-65,78
15. Чиста рентабельність діяльності	%	0,070	0,003	-0,067	-96,00

Джерело: складено автором на основі Додатку А, Б

На основі даних табл. 2.2 можна відмітити, що загальний обсяг доходу ТОВ «Агенція Ай Тревел» зменшився за період 2021-2022 рр. на 15841 тис. грн., або на 29,67%, що є результатом діяльності в умовах війни, скороченню внутрішнього попиту на туристичні продукти та послуги. Динаміку доходу туристичного оператора більш наглядно можна побачити на рис. 2.3.

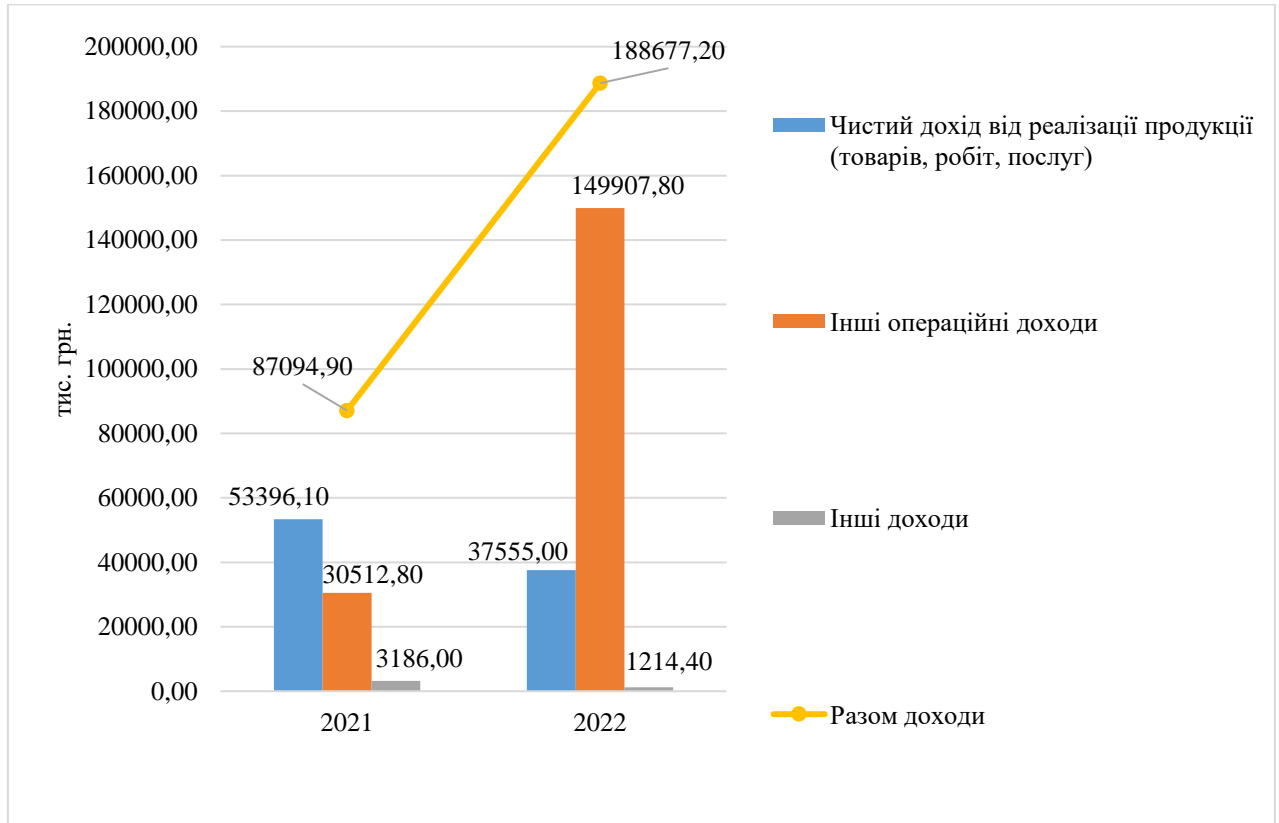


Рис.2.3. Динаміка складових доходів ТОВ «Агенція Ай Тревел»

Джерело: Складено автором на основі табл. 2.2

Дані рис. 2.2 наочно демонструють перевагу інших операційних доходів у структурі загальних доходів, так їх величина у 2021 р. становила 30512,80 тис. грн., що майже в чотири рази менше порівняно з 2022 р. Друге місце належить чистому доходу від наданих послуг сума якого у 2022 р. становила 37555 тис. грн.. Більш наглядно, структуру доходів ТОВ «Агенція Ай Тревел» можна побачити на рис. 2.4.

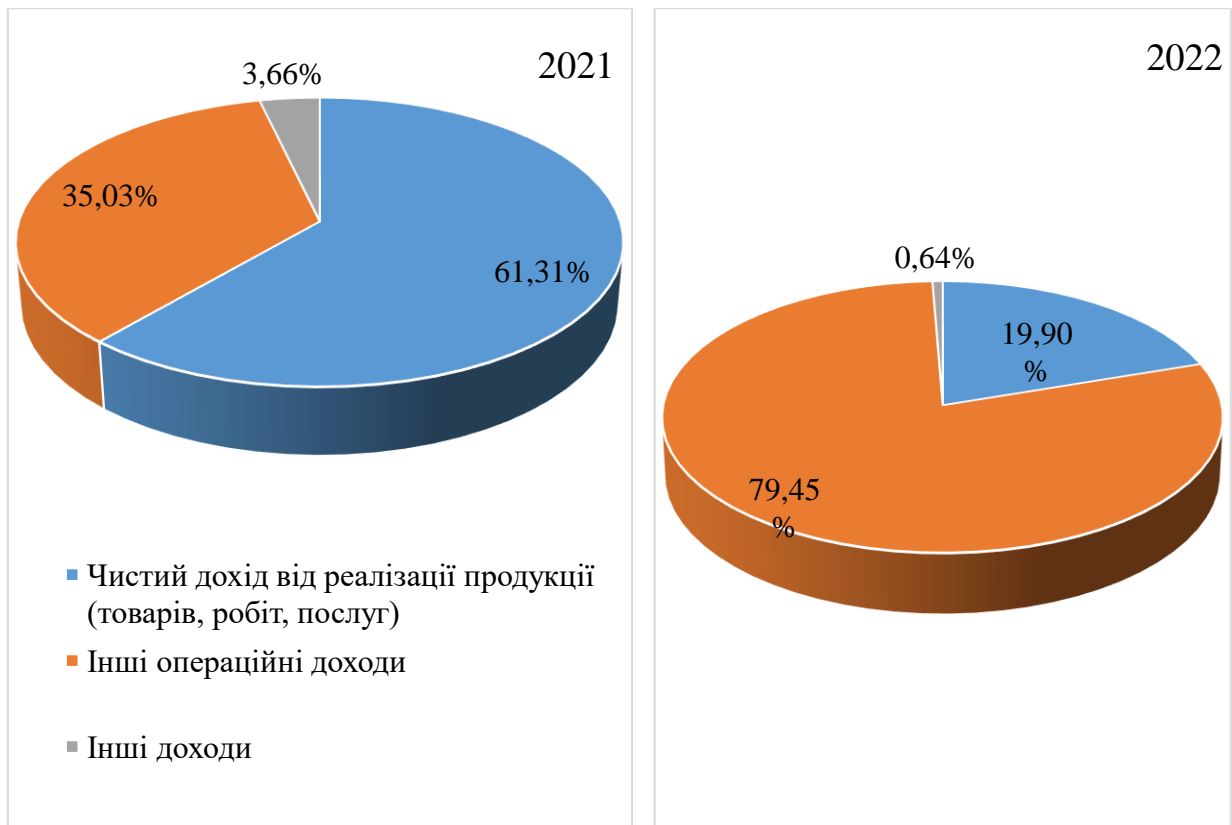


Рис.2.4. Структура доходу ТОВ «Агенція Ай Тревел»

Джерело: Складено автором на основі табл. 2.2

Рис. 2.4 наочно ілюструє той факт, що у структурі доходів ТОВ «Агенція Ай Тревел» переважають доходи від наданих послуг, питома вага, яких у 2021 р. становила 61,31%, але у 2022 р. відбулися значні структурні зрушення, а саме їх питома вага значно скоротилася та склала 19,90%, поступившись іншим операційним доходам, питома вага яких зросла з 35,03% до 79,45% в 2022 р..

Також спостерігається значне збільшення величини витрат за період 2021-2022 роки, в першу чергу за рахунок збільшення суми інших операційних витрат, а саме на 119395 тис. грн. або в 3,9 рази, таку зміну і більш наглядно можна побачити на рис. 2.5.

Тобто, рис. 2.5 демонструє, що сума собівартості скоротилася з 4481,80 тис. грн. в 2021 р. до 1161,10 тис. грн. або на 74,09%, а сума інших операційних витрат зросла з 82284,30 тис. грн. в 2021 р. до 187499,70 тис. грн. в 2022 р., тобто на 127,87%.

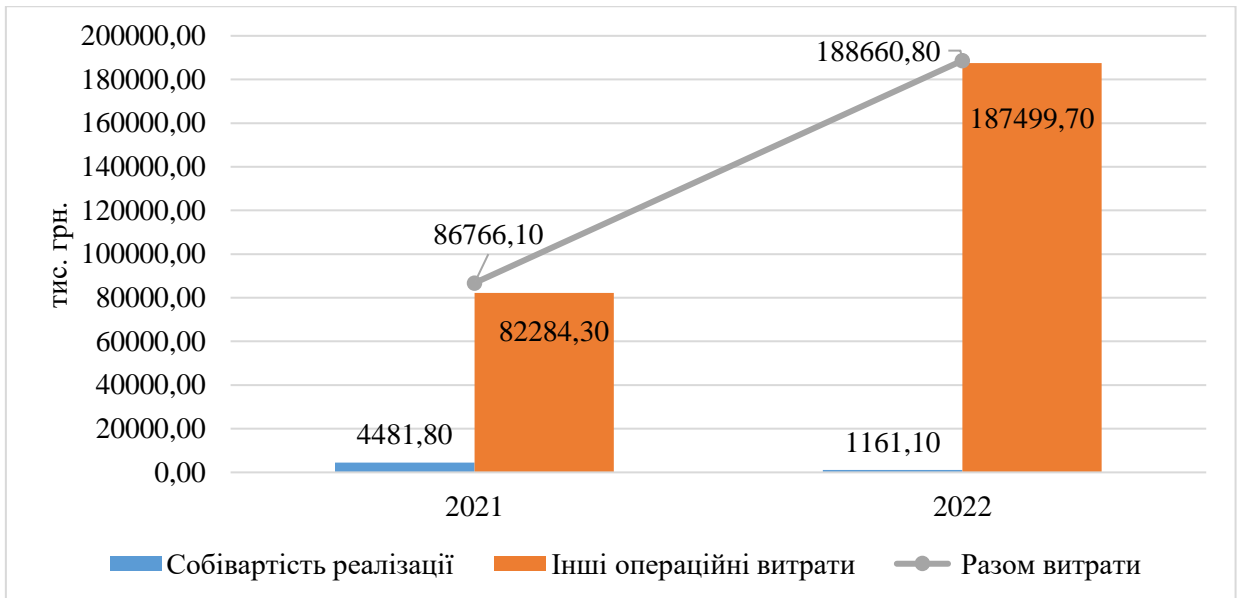


Рис.2.5. Динаміка складових витрат ТОВ «Агенція Ай Тревел»

Джерело: Складено автором на основі табл. 2.2

При цьому, основним структурним елементом у загальній величині витрат є інші операційні витрати, а саме 99,38% у 2022 р. собівартість же, взагалі, є незначним елементом витрат з питомою вагою 0,62%, що наглядно відображено на рис. 2.6.

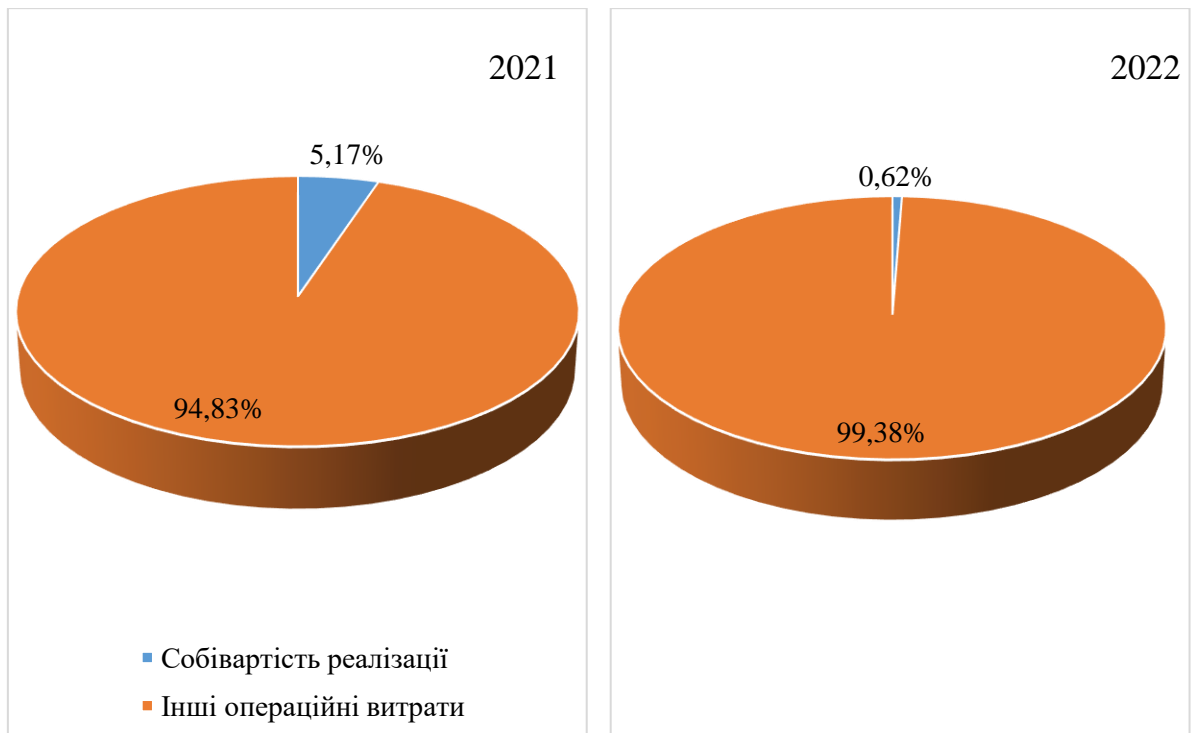


Рис.2.6. Структура витрат ТОВ «Агенція Ай Тревел»

Джерело: Складено автором на основі табл. 2.2

Співвідношення валового та чистого прибутку, а також їх динаміка, наведені на рис. 2.7.

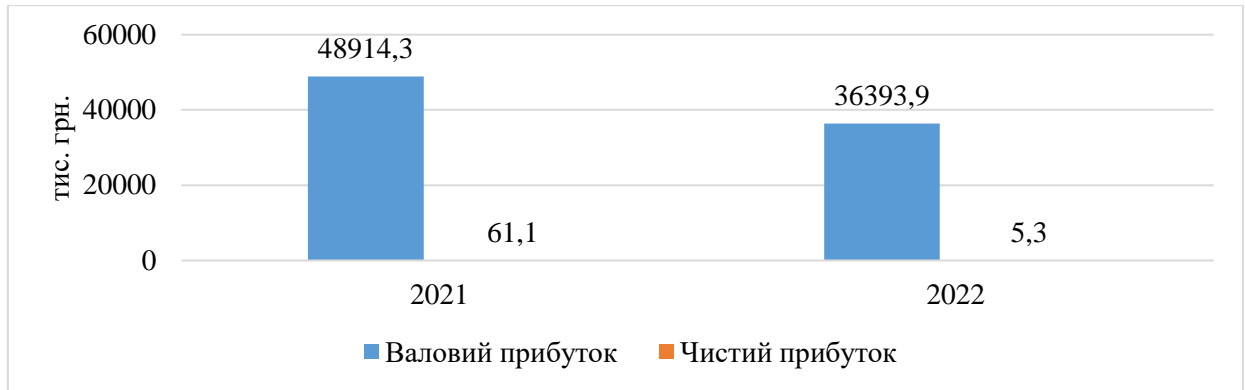


Рис.2.7. Динаміка валового та чистого прибутку ТОВ «Агенція Ай Тревел»

Джерело: Складено автором на основі табл. 2.2

Зазначимо, що рис. 2.7 наочно ілюструє не відповідність та відсутність економічної доцільності зміни виручки та собівартості підтверджена скороченням величини валового прибутку на 12520,40 тис. грн. або на 25,60%. А також, скороченням величини чистого прибутку, а саме на 55,80 тис. грн. або на 91,33% і в 2022 р. дана величина становила 5,30 тис. грн..

Узагальнюючим показником, який характеризує раціональність зміни доходів та витрат туристичного підприємства є показник витратомісткості, тобто показник, який характеризує величину витрат на 1 грн. доходу. Його аналіз здійснимо на основі даних рис. 2.8.

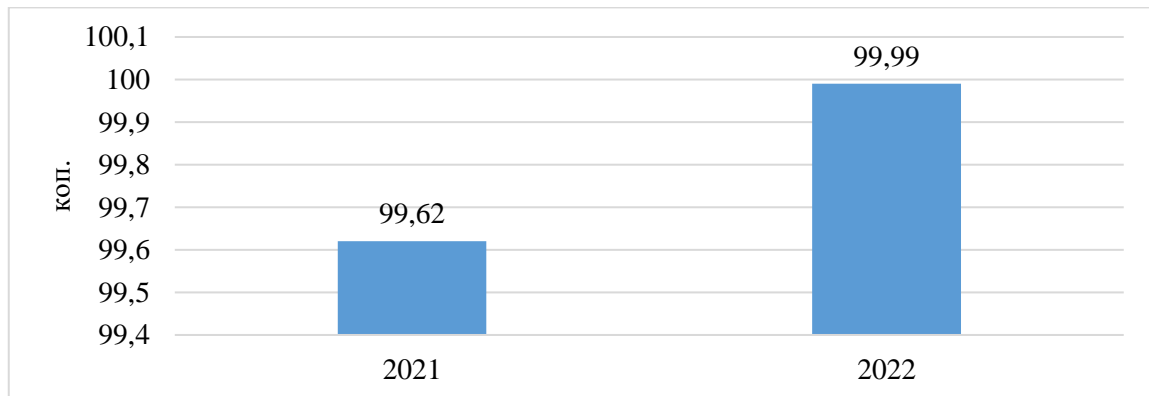


Рис.2.8. Динаміка величини витрат на 1 грн. доходу ТОВ «Агенція Ай Тревел»

Джерело: Складено автором на основі табл. 2.2

Рис. 2.8. свідчить про те, що негативним моментом у зміні величини фінансових результатів діяльності підприємства є зростання величини витрат на 1 грн. доходу, а саме на 0,37 коп. або на 0,37%, тобто з 99,62 коп. в 2021 р. до 99,99 коп. в 2022 р..

Загальну оцінку ефективності діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревел» відображають показники рентабельності, які наведено на рис. 2.9.

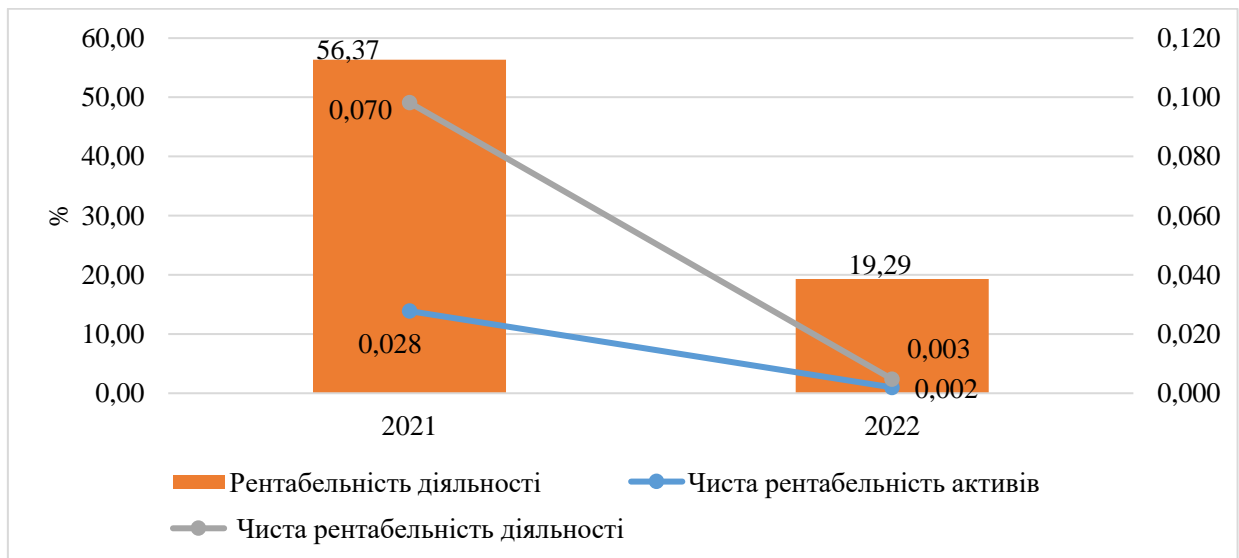


Рис.2.9 Динаміка рентабельності діяльності та чистої рентабельності діяльності і активів ТОВ «Агенція Ай Тревел»

Джерело: Складено автором на основі табл. 2.2

Так, рентабельність реалізації, яка характеризує величину валового прибутку, що припадає на 1 грн. витрат зменшилася з 56,37% в 2021 р. до 19,29% в 2022 р., тобто на 37,08%, або на 65,78 пункти. В той же час, чиста рентабельність активів, яка характеризує ефективність використання майна підприємства і розраховується як відношення величини чистого прибутку до валюти активу балансу на відповідну дату, зменшилася 0,028% в 2021 р. до 0,002% в 2022 р., тобто на 0,026% або на 92,91 пункти. Показник чистої рентабельності діяльності, який характеризує величину чистого прибутку, що припадає на 1 грн. витрат зменшилася з 0,070% в 2021 р. до 0,003% в 2022 р., тобто на 0,067%, або на 96,00 пункти.

Отже, вище розглянуті фінансові показники діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревел» свідчать про погіршення ефективності діяльності у 2022 р., що є наслідком військових дій. Саме тому туристичний оператор має спрямувати свою діяльність на пошук напрямів мінімізації наслідків даного чинника у туристичній галузі не лише нашої країни, але і світу в цілому, але для цього є доцільним оцінити ситуацію туристичного ринку.

2.3 Оцінка конкурентної позиції ТОВ «Агенція Ай Тревел» на ринку туристичних послуг

На сьогодні, Україну, по праву можна вважати однією із найбільших європейських країн, геополітичне положення, наявний природні, а також антропогенні ресурси якої чинять позитивний вплив на розвиток вітчизняного туризму. Туристично-рекреаційний потенціал, яким володіє країна, спонукає до руху України, у бік однієї з максимально розвинених туристичних країн на міжнародній арені. До повномасштабного військового вторгнення 24.02.2022 р., туристична сфера вважалася однією із стратегічно значимих секторів народного господарства, завдяки якому відбувався загальний соціально-економічний розвиток держави.

При цьому, слід відзначити, що військові дії, які розпочалися у 2022 році, лише посилили негативний вплив війни на розвиток туризму на території нашої країни. Адже, ситуація, яка виникала ще у 2014 році та триває до сьогодні, через військовий конфлікт на території Криму, а також частини Луганської та Донецької областей України спричинила скорочення кількості в'їзних та не виїзних туристів, а тим самим спровокувавши і відтік грошових надходжень від функціонування туристичного сегменту національної економіки. Зазначимо, що саме туристично-рекреаційний потенціал Автономної Республіки Крим був доволі суттєвим для всієї України, а тому його втрата стала відчутною, через те, що частині туристів, яка переважно

відпочивала біля моря в Криму, довелося обирати іншу країну за для організації відпочинку або, і в загалі, відмовитися від даного виду туризму. Головні причини, які чинять перешкоду розвитку туризму в сучасних реаліях війни, наведені на рис. 2.10.

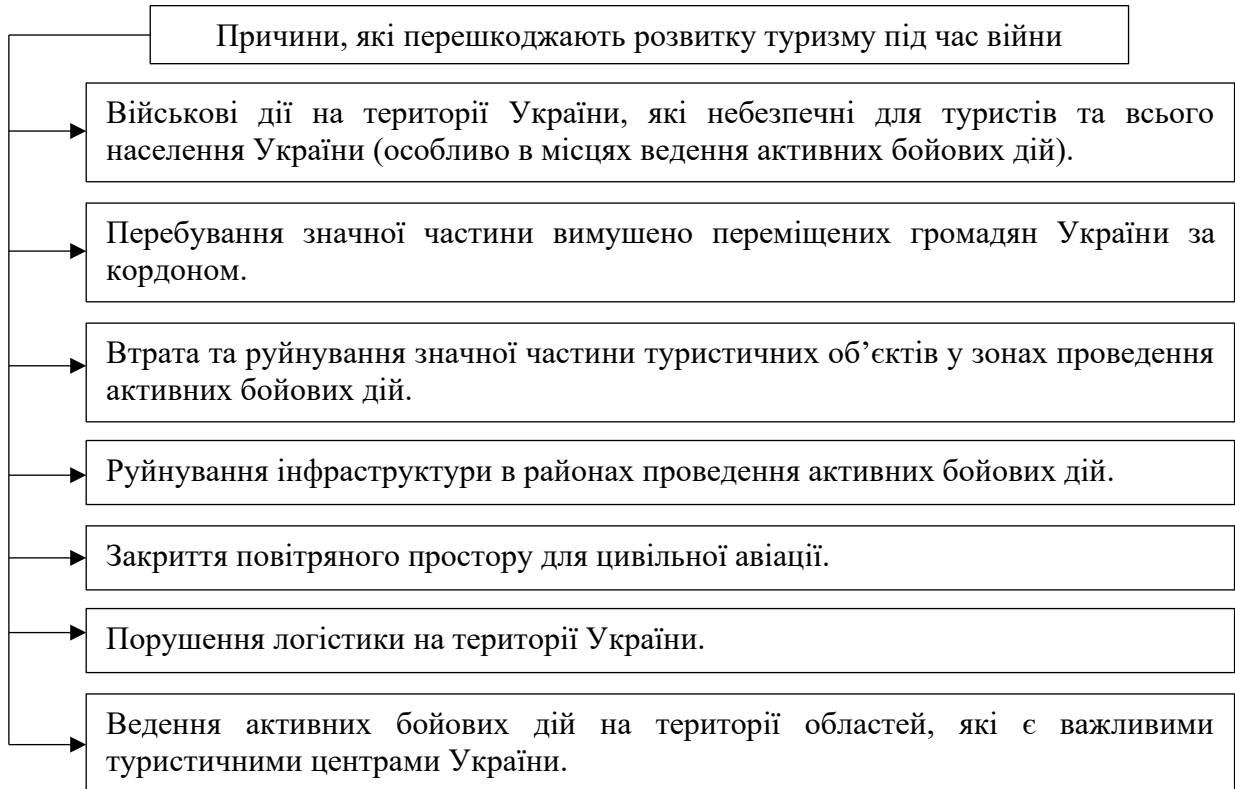


Рис.2.10 Основні перешкоди розвитку туризму реаліях війни

Джерело: сформовано автором на основі [29]

Незважаючи на воєнні дії, туристична галузь України не зупинила свою діяльність, хоча її формат кардинально змінився. Вже з перших днів воєнних дій більшість українських туристичних компаній переформатували свою роботу, переключившись на волонтерство та допомогу військовим.

Рейтингове агентство «ElitExpert» та Міжнародний експертний клуб склали Національний рейтинг туристичних компаній (рис. 2.11).

На першому місці з великим відривом від конкурентів опинився туроператор Join UP!, який раніше займав лідируючі позиції на туристичному ринку України.



Рис. 2.11. Рейтинг туристичних операторів України за даними Рейтингового агентства «ElitExpert»

Джерело: сформовано автором на основі [16]

Компанія гідно зустріла проблеми, спричинені повномасштабною війною. Після 24 лютого багато співробітників компанії приєдналися до ЗСУ, тероборони та навіть створили власний добровільний загін оборони «Skybat». Також спільно з низкою ресторанів у найгарячіші дні штурму Києва компанія організувала приготування їжі для захисників міста.

На другому місці розташувався туроператор Coral Travel, який входить до великої міжнародної структури OTI Holding. З перших днів війни офіси компанії у різних регіонах України були перепрофільовані та почали використовувати свої ресурси для волонтерства.

Взявши нетривалу паузу після початку вторгнення, вже навесні компанія відновила туристичну діяльність та підготувала кілька нових турів та напрямків. Нещодавно спільно з партнерами Coral Travel Poland оператор запропонував українським туристам нову послугу – бронювання пакетних турів з вильотом з Польщі.

Третє місце – у туроператора Alf. Це масовий туроператор, який у довоєнний час був одним із лідерів адриатичних маршрутів. Компанія продовжила свою роботу і під час війни, зумівши зберегти свій колектив, а навесні почала активно розвивати автобусні напрямки. Зараз у пріоритетах туроператора – десятки літніх «пляжних» турів до Албанії, Болгарії, Туреччини, Хорватії та Чорногорії.

До того ж компанія дуже активна в соціальних мережах і веде жваве листування з українцями, максимально широко висвітлюючи свою діяльність – як у питаннях нових маршрутів, так і у допомозі ЗСУ та благодійних фондів, які допомагають українцям, які залишилися без даху над головою під час війни.

Четверте місце має великий міжнародний туристичний оператор Tez Tour. В останні роки компанія традиційно входила до списків лідерів за низкою напрямків, зокрема, Єгиптом, Туреччиною, Грецією, Італією, Іспанією, ОАЕ. Зараз компанія працює віддалено – продає тури по всьому світу з вильотом із найближчих до України зарубіжних аеропортів: із молдавського Кишинева, польської Варшави, угорського Будапешта та багатьох інших.

Також компанія допомагає волонтерам та надає допомогу захисникам країни, а деякі співробітники й самі взяли до рук зброю, щоб обороняти свою країну.

П'яту позицію посіла компанія Eurotrips (Київ). Цей туроператор є безумовним лідером у сегменті авторського молодіжного туризму. Основні напрямки: Центральна Європа, Італія, Іспанія, Франція, Чехія.

У перший місяць війни діяльність туроператора набула волонтерського характеру – було організовано евакуаційні рейси з Києва, Дніпра, Львова та Одеси до країн найближчого зарубіжжя. Крім цього, гордістю компанії є екстрена евакуація 1500 осіб із прифронтового Краматорська до міст Німеччини.

У компанії зазначають, що їм вдалося зберегти на 90% робочі місця, а до кінця літа планується вихід на початкові 100% команди.

Цього літа компанія пропонує виїзди з України та Польщі, а в планах – відновлення авторських турів Європою та Азією. Крім того, компанія зазначає, що 20% від доходів вони спрямовують на потреби ЗСУ та благодійні фонди.

На шостому рядку розташувався львівський туроператор «Відвідай», найкраща турфірма України 2020 та 2021 років за результатами конкурсу Ukraine Tourism Awards.

Вже на третій день війни компанія перетворила свій головний офіс на волонтерський центр. Співробітники плели маскувальні сітки, сушили овочі та фрукти для фронту та допомагали людям евакуюватися за кордон.

У травні компанія, зберігши свій колектив, відновила основну діяльність та вже обслужила понад 5000 туристів. Загалом, за твердженням керівництва, діяльність компанії відновилася приблизно на 50-60%, проте пріоритет зараз має внутрішній туризм: екскурсії та тури Карпатами.

Більше того, туроператор офіційно заявляє, що 50% прибутку компанія виділяє на потреби ЗСУ – і це найбільший показник у нашому рейтингу, який заслуговує на всіляку повагу.

Сьоме місце у туроператора TPG (Travel Professional Group). Це масовий туроператор, який входить до списків лідерів з низки напрямків, зокрема Єгипту, ОАЕ, Шрі-Ланці, Таїланду, Кіпру, Чехії, Іспанії, Болгарії та Індії. Керівництво компанії наголошує, що їм вдалося зберегти свій колектив, а зарплати виплачувались, навіть незважаючи на тимчасову зупинку своєї основної діяльності.

Компанія має представництва в Польщі та Казахстані і в планах – початок активної роботи в цих країнах.

В даний час оператор пропонує численні автобусні тури з великих міст України, не зачеплених війною, та возить туристів на традиційні літні курорти – від Туреччини до Хорватії.

На восьмому місці – львівський туроператор Акорд Тур.

Ця компанія з 20-річною історією завжди спеціалізувалася на власних автобусних турах, тому закриття неба для польотів не так сильно вдарило по бізнесу компанії.

На дев'ятому місці наша компанія – туроператор «ITravel» (Дніпро). До війни компанія в основному займалася авторськими турами Європою, Грузією та Україною, меншою мірою пропонуючи пляжний та гірськолижний відпочинок по всьому світу.

З початком війни команда «ITravel» створила благодійний Фонд «Корабль допомоги», який закуповує у Великій Британії та доставляє до лікувальних закладів Дніпропетровської області сучасні машини швидкої допомоги.

Щодо основної діяльності, то зараз компанія пропонує подорожі автобусами до Болгарії, Греції та на Балкани з Дніпра та інших міст України. Крім того, частина квитків на щотижневих рейсах з Одеси до Болгарії та Греції безкоштовно поширюється серед переселенців, які змушені залишити свої будинки через війну.

На десятому місці – туроператор Феєрія, першовідкривач багатьох напрямів як у Європі, і у екзотичних країнах.

З перших днів війни компанія приєдналася до величезної армії волонтерів, а частина співробітників добровольцями пішла на фронт та тероборону.

Зважаючи на вище описане можна стверджувати, що не зважаючи на військові дії на території України, все ж з початком туристичного сезону внутрішній та зовнішній туризм суттєво активізувалися, хоча є доволі обмеженим, що визначається його залежністю від ситуації в державі, через продовження бойових дій в багатьох регіонах України, які наділені значним туристично-рекреаційним потенціалом, високою ймовірністю можливості ракетних ударів по всій території країни, зруйнованою інфраструктурою, а також, досить низькими доходами українців. В той же час, через вище перераховані чинники вітчизняний туристично-рекреаційний потенціал має

певні особливості, які тісно пов'язані з безпекою вітчизняних та іноземних громадян, а тому враховані при формування напрямів та методів його відновлення.

ТОВ «Агенція Ай Тревел» грає роль посередника між комп'ютерними системами бронювання Амадеус та Галілео та туристичними агентствами. Вони розміщують на своїх сайтах модуль для бронювання авіаквитків і за певних умов надають повноцінну можливість своїм партнерам-туристичним агентствам користуватися цими системами [32].

Враховуючи високий рівень конкуренції на ринку туристичних послуг ТОВ «Агенція Ай Тревел» не обмежується існуючими туристичними продуктами, воно постійно працює напрямку їх розширення.

Але, подальшу свою діяльність підприємство має планувати з умовою існування військового стану та сучасних реалій.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «АГЕНЦІЯ АЙ ТРЕВЕЛ»

3.1 Основні стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Агенція Ай Тревел»

Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що результати діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревел» суттєво погіршилися через військовий стан. Зазначимо, що війна досить суттєво торкнулася не лише туроператора, діяльність якого аналізували, а і сфери туризму, яка лише розпочала набирати обертів після тривалих двох річних протипандемічних обмежень, та це відбулося ще до 24 лютого 2022 р.. Першим кроком в цьому, можна вважати відмову західних перевізників здійснювати рейси в Україну. Наступним – занепокоєння, а надалі і повна заборона авіаційним перевізникам здійснювати подорожі в українському небі.

Наразі, у іноземних туристів відсутні здатність та бажання здійснювати подорож до нашої країни, як відповідь на постійні масові артилерійські обстріли, а також ракетно-бомбові удари, значні руйнування інфраструктури, в тому числі критичної, зважаючи на підвищену небезпеку у наслідку військових дій та призупинення авіасполучення. Окрім цього, внутрішній туризм, також відчуває на собі негативний вплив на міграцію населення із вкрай небезпечних регіонів до відносно безпечніших, замість подорожей до інших регіонів України з метою туристичного відпочинку. Значна кількість українців, які були вимушеними тікати від бомбардувань та небажання знаходитися в умовах окупації, переїздити зі свого помешкання, розташованого або у східних, або у центральних, або ж у південних регіонах та розселюватися у безпечніші райони західної частини країни, тим самим збільшуючи надходження від туристичної діяльності там. В той же час, має місце суттєве скорочення туристичних зборів, в тій місцевості, де здійснювалися або ще здійснюються бойові дії, а також на тимчасово

окупованих територіях. Саме така ситуація, значно звузила можливості ТОВ «Агенція Ай Тревел» для розширення напрямів своєї діяльності.

Основною проблемою, у діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревел», як і інших вітчизняних туристичних підприємств, по праву, можна вважати безпеку населення, яка, в умовах війни, є неможливо для прогнозування та чіткого з'ясування саме безпечної території.

Окрім цього, останнє місце належить проблемі точного прогнозування масштабу руйнувань місця проживання та інфраструктури, а також і туристичної, що робить неможливим здійснення формування довгострокової стратегії розвитку туристичного підприємства.

Крім руйнувань житлового та інфраструктурного комплексів, негативний вплив на розвиток внутрішнього туризму ТОВ «Агенція Ай Тревел» чинить і рівень екологічної деградації певної території, також стан флори та фауни, який проявився у заповідних місцевостях, які перебувають під тимчасовою окупацією, без відповідного догляду і не відомо на який термін. Що, в свою чергу, ускладнюється існуванням невизначеності строку перехідного періоду, адже, є неможливим визначити, яким саме чином зможе змінитися значимий зовнішній чинник, який визначатиме функції регіону, а саме, або регіон і надалі залишатиметься прикордонним прифронтовим, або ж буде територією ймовірного збройного протистояння впродовж тривалого проміжку часу.

На сьогодні, територія ведення бойових дій охопила третину територій природно-заповідного фонду нашої країни. Суттєвих втрат при цьому зазнають також природоохоронні об'єкти, такі, як заповідники, національні парки, а також зоопарки. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів, відмічає, що агресор здійснює бойові дії на значній території 900 об'єктів національного природно-заповідного фонду загальною площею 12406,6 кв. км або 1,24 млн га, що дорівнює приблизно третині від всіх площ природно-заповідного фонду нашої країни. Значна кількість регіонів України, а саме Харківська, Луганська, Донецька, Херсонська, Запорізька та інші

області, є охоплені військовими діями через російську агресію. Справжній, точно визначений рівень завданої шкоди об'єктам природно-заповідного фонду в наслідок війни оцінити не можливо. Причиною чого є те, що в значній кількості місць і надалі тривають активні бойові дії, мають місце численні обмеження для здійснення природоохоронної діяльності на територіях, які є тимчасово окупованими.

Через такі дії, також, суттєвих змін зазнає створений комплексний портрет внутрішнього туризму порівняно з його виглядом 2021 року. Відмітимо, що до війни туризм в нашій країні був доволі різноманітним, а саме: культурний, гастрономічний, гірськолижний у Карпатському регіоні, винний туризм, оздоровчий та ін.. В даній ситуації, зміна портрету є причиною, в першу чергу, акваторіями морів, які наразі є замінованими, а їх розмінування вимагатиме витрачання додаткового часу, через що відродження внутрішнього пляжного виду туризму, наприклад, буде відтерміновано саме до повної безпеки узбережжя, через що даний вид туризму буде переміщеним із перших щаблів рейтингу, як найбільш популярного та улюбленого виду туризму поміж внутрішніх мандрівників. Виходячи з цього, матиме місце зміна структури пріоритетних видів відпочинку, поява нових видів туризму, як наслідок сучасних реалій та вимог споживачів [12].

Не зважаючи на продовження війни, українці знову перебувають у пошуку емоції та радості життя, відмітимо, що це не є туристи в звичайному класичному розумінні даного слова. Це люди, які впродовж всього часу від початку війни залишалися на місці, займалися волонтерськими питаннями, працювали або ж лікували. Частина з цих людей втратила домівки, або ж пережила розлуку з близькими, дехто, навіть, втратив рідних. Вони відчують на собі наслідки депресії та певного вигорання. В даній ситуації, емоції та враження будуть більш значимими для людини ніж будь-які матеріальні блага. Хоча, актуальність формування вражень не є новою. Адже, в умовах сучасних перетворень в економіці, економічних пропозиціях, а також переходу від виробництва товарів та послуг до певних вражень та емоцій, які вони дарують

покупцям, відбувається перехід до нового виду економіки, тобто економіки вражень. Саме тому, ТОВ «Агенція Ай Тревел» у формуванні стратегії розвитку має зважати на те, що існуючі стандартні відносини, які існують між суб'єктом господарювання та споживачем видозмінюються на формат, де даний господарюючий суб'єкт стає «режисером вражень», а споживач стає «глядачем» або ж «гостем» [40].

ТОВ «Агенція Ай Тревел» повинно орієнтуватися на те, що суттєвою ознакою економіки вражень можна назвати те, що туристична послуга, яка надається компанією має викликати емоції не лише у тих, хто її споживає, а також і у тих з них, хто її надає, а саме при здійсненні її надання та просування. Але не варто нехтувати тим, що, еволюція вражень в процесі свого розвитку відчула на собі змін, за для того, щоб задовольнити максимально можливу кількість існуючих потреб та вимог споживача.

В цій ситуації, екскурсійну діяльність можна вважати однією з ключових ланок туристичної індустрії ТОВ «Агенція Ай Тревел». Адже, туристи воєнного часу більш гостро сприймають красу довколишнього середовища, значно довше милуються краєвидами. Порівняно з іншими, особливо цінують здатність доторкнутися до природи, бо ж суттєвою потребою залишається одержання саме позитивних емоцій. Відносно інформаційної складової, то тут все, залишається незмінним, але поки є недоступна музейна складова, адже більшість музеїв функціонує в режимі збереження цінностей.

Окрім вище зазначеного, ТОВ «Агенція Ай Тревел» має зважати на те, що на сьогодні, окрім екскурсій доволі популярними залишаються одноденні тури, при яких є можливість провести час на природі, здійснити безпосереднє спілкування з тваринами, помилуватися парками. За для здійснення поїздок можна обирати ті райони, які не відчули на собі активних бойових дій, мінувань або ракетних обстрілів, або вже дочекалися дозволу ДСНС для відвідувань. Наприклад, ТОВ «Агенція Ай Тревел» може організувати одноденні тури вихідного дня до Добропарку біля Києва, який був ретельно перевіреном та отримав підтвердження відсутності мін та снарядів, що

дозволили його відвідування. Додатковим прикладом регіону, де можуть відновитися туристичні маршрути можна назвати діяльність працівників піротехнічної служби Головного управління ДСНС України у Житомирській області, на території якої було здійснено обстеження на території геологічного заказника «Камінне село» площею 15 гектарів, та затверджено акт виконання робіт щодо огляду місцевості на предмет можливої наявності вибухонебезпечних предметів. Завдяки чому, екскурсоводів було поінформовано, відносно можливості безпечного відвідування даної території.

Та все ж таки, перш ніж розпочати маршрут, ТОВ «Агенція Ай Тревел» має уточнити місця, які можуть слугувати укриттям при виникненні небезпеки. Але, в той же час, компанія має зважати на те, що відносно відвідування лісів, в тому числі в'їзду до них або транспортних засобів, або іншої техніки, існує заборона впродовж всього строку дії воєнного стану. Також, більш тривалі поїздки значно ускладнюються через проблему щодо пального та його високої вартості. Окрім цього, частина готелів не функціонує, значна кількість музеїв є зачиненою для відвідування. Через це, такі подорожі залишаються «не на часі».

Зважаючи на сучасний стан, ТОВ «Агенція Ай Тревел», при розробці стратегічних напрямів діяльності має враховувати, що з перебігом часу набуде актуальності тема війни і для іноземних відвідувачів, у яких виникнення бажання побачити на власні очі, реальні докази того, як Україна, отримала перемогу над імперією зла. Наприклад, на сьогодні, для киян та його гостей працівниками Управління туризму та промоцій КМДА та КП «Київський міський туристично-інформаційний центр» розроблено 5 маршрутів – «Київ незламний», «Київ історичний», «Київ хрещатий», «Київ гастрономічний», а також «Київ туристичний», тому ТОВ «Агенція Ай Тревел» вже зараз може організовувати тури за цими напрямками [4]

Головна увага внутрішніх туристів після завершення війни, по праву матиме спрямування на рекреаційний, санаторно-курортний, медичний, психологічний, етнографічний, «пам'ятний», темний, а також мілітарний

туризм. При цьому, географія еволюції внутрішнього туризму на перших стадіях післявоєнного відновлення, головним чином буде концентруватися на території західної України, яка є найменш зруйнованою з поміж інших територій [12].

Як вже було зазначено, військовий туризм на території нашої держави може бути актуальним з метою переконання у реальності лихоліть, які мали місце в Маріуполі, Бучі, Бородянці, Ірпені, Харкові, Ізюмі та інших містах і селах, а також задля вшанування певних місць в Україні, наприклад, таких як Дебальцево, Чорнобаївка, Зміїний острів тощо, які можуть бути справжніми унікальними символами слави.

Географічну специфіку ресурсної бази для організації військового туризму в Україні в результаті російсько-української війни зведемо в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Географія ресурсної бази військового туризму України (2014-2022 рік)

Область	Місто/Село	Пам'ятка
Донецька	Дебальцево	«Дебальцівський котел»
Донецька	Іловайськ	«Іловайський котел»
Донецька	Донецьк	Битва за Донецький аеропорт (народження «кіборгів»)
Донецька	Слов'янськ	Бої за Слов'янськ
Донецька	Краматорськ	Бої за Краматорськ, геноцид українців (удар по вокзалу ракетою «точка-У» в квітні 2022)
Донецька	Сєверодонецьк	Бої за Сєверодонецьк
Донецька	С. Піски	Бої за Піски
Донецька	Маріуполь	Бої за Маріуполь, історія виживання й порятунку з Маріуполя, геноцид українців (авіаудар окупантів по драмтеатру), героїзм та незламність - «Азовсталь» - люди із сталі, ММК ім. Ілліча.
Київська	Буча	«Бучацька різня» (місто трупів та спалених танків)
Київська	Бородянка	“Найзруйнованіше місто Київщини”.
Київська	Гостомель	Знищення російського десанту, бої за аеропорт «Антонов», знищення української «мрії» (найбільший літак світу Ан-225 Мрія)
Київська	Ірпінь	Знищення мосту «життя»
Харківська	Ізюм	Звірства та масові вбивства
Харківська	Харків	Шрами війни - результати ракетних ударів та обстрілів
Херсонська	Чорнобаївка	«Побачити Чорнобаївку та померти», "День бабака", "синдром Чорнобаївки"
Одеська	Острів Зміїний	«Хто контролює Зміїний, той контролює хід світової історії»

Джерело: сформовано автором на основі [15]

На основі даних табл. 3.1 можна відмітити, що існуючі об'єкти ресурсної бази військового туризму (станом на вересень 2022 року), які є наслідком російсько-українського протистояння, зосереджено в п'ятьох областях, а саме: Донецька, Київська, Харківська, Херсонська та Одеська. Відмітимо, що даний перелік не є остаточним, адже і Чернігівська, і Сумська область є перспективними в напрямку розвитку військового туризму.

Враховуючи даний факт, ТОВ «Агенція Ай Тревел», також має зважати на те, що у повоєнний період, медичний та рекреаційні види туризму у нашій країні матимуть змогу вийти на якісно новий щабель, що пояснюється існуючим обміном досвіду вітчизняних медиків, а також реабілітологів із іноземними медичними фахівцями, які розгорнули шпиталі, а також надали свої власні реабілітаційні та рекреаційні програми за для дітей та військових. Тому, одним із перспективних напрямів діяльності, може бути і даний вид.

Ще одним напрямом може бути психологічний туризм, який має стати ефективною підтримкою та допомогою, як для самих військових, так і для їх родин, які бачили всі жахи війни. Здійснення психологічних туристичних подорожей, які поєднуюватимуть комфортний відпочинок із захоплюючим туризмом, також найрізноманітніші та дієві методи навчання, наприклад, такий формат терапії, як повний контакт людини з природою та культурою (подорожі або по «місцях сили», або в центри духовних традицій). До прикладів певних специфічних психологічних напрямів, які активно застосовуються в туризмі, можна виокремити ландшафтну терапію, фототерапію, евдемотерапію (тобто, терапію щастям), анімалотерапію.

При цьому, локаціями для зазначеного виду туризму можна виокремити наступні:

- наскельна фортеця Густань,
- гора Тотоха в селі Медвин Київської області,
- село Буша Вінницької області,
- Лиса гора неподалік Ржищева Київської області,
- гора Богит у заповіднику «Медобори» Тернопільської області,

- буддистський храм «Білий Лотос» у Черкасах [27].

Отже, хоча і складно передбачити момент нашої Перемоги, та руйнування, вже сьогодні ТОВ «Агенція Ай Тревел» має можливість формувати стратегію розвитку з урахуванням сучасних запитів щодо орієнтації на враження, бажання відвідати місця перемог, доторкнутися до природи. Тобто уже сьогодні має формувати напрацювання на розвиток післявоєнного туризму.

В сучасних умовах, з'ясувавши конкурентні сили туристичної галузі, конкурентну позицію ТОВ «Агенція Ай Тревел» для розвитку, доцільно сформувати конкурентну стратегію.

При цьому, доцільно зважати на те, що існують два головні типи таких доволі загальних стратегій, які дають можливість забезпечувати конкурентоспроможність, конкурентну перевагу в галузі (за М. Портером): стратегія низьких витрат, що дає змогу надавати послуги за цінами, нижчими ніж у конкурента цінах, стратегія спеціалізації, що забезпечує високу якість послуги.

Зупинимося на стратегії спеціалізації, яка орієнтована на високу якість послуг. Отже, стратегія компанії ТОВ «Агенція Ай Тревел» можна описати так: бути провідною і прибутковою компанією на українському туристичному ринку, пропонувати туристам різні, в тому числі унікальні, варіанти відпочинку за кордоном, завжди мати гнучкий підхід до бізнесу, щоб задовольняти мінливі потреби і переваги клієнтів.

Враховуючи зазначене, основними цілями ТОВ «Агенція Ай Тревел» на 2023 р. є:

1. Збереження позицій на ринку та стабілізація продаж у 2023 році. Мета на 2023 рік – підвищення обсягу реалізації послуг на 10%.
2. Подальше просування бренду - Itravel.
3. Дистрибуція. Розвиток каналів продажу:
 - збільшення частки Онлайн-продажів;
 - збільшення частки франчайзингу;

- збільшення частки контрольованого роздробу.

Доцільно обрану стратегію спрямувати головним чином на зростання обсягу реалізації послуг, завдяки розвитку франчайзингової мережі та продаж через інтернет.

За для розширення франчайзингу ТОВ «Агенція Ай Тревел» має здійснити наступні кроки (рис. 3.1).

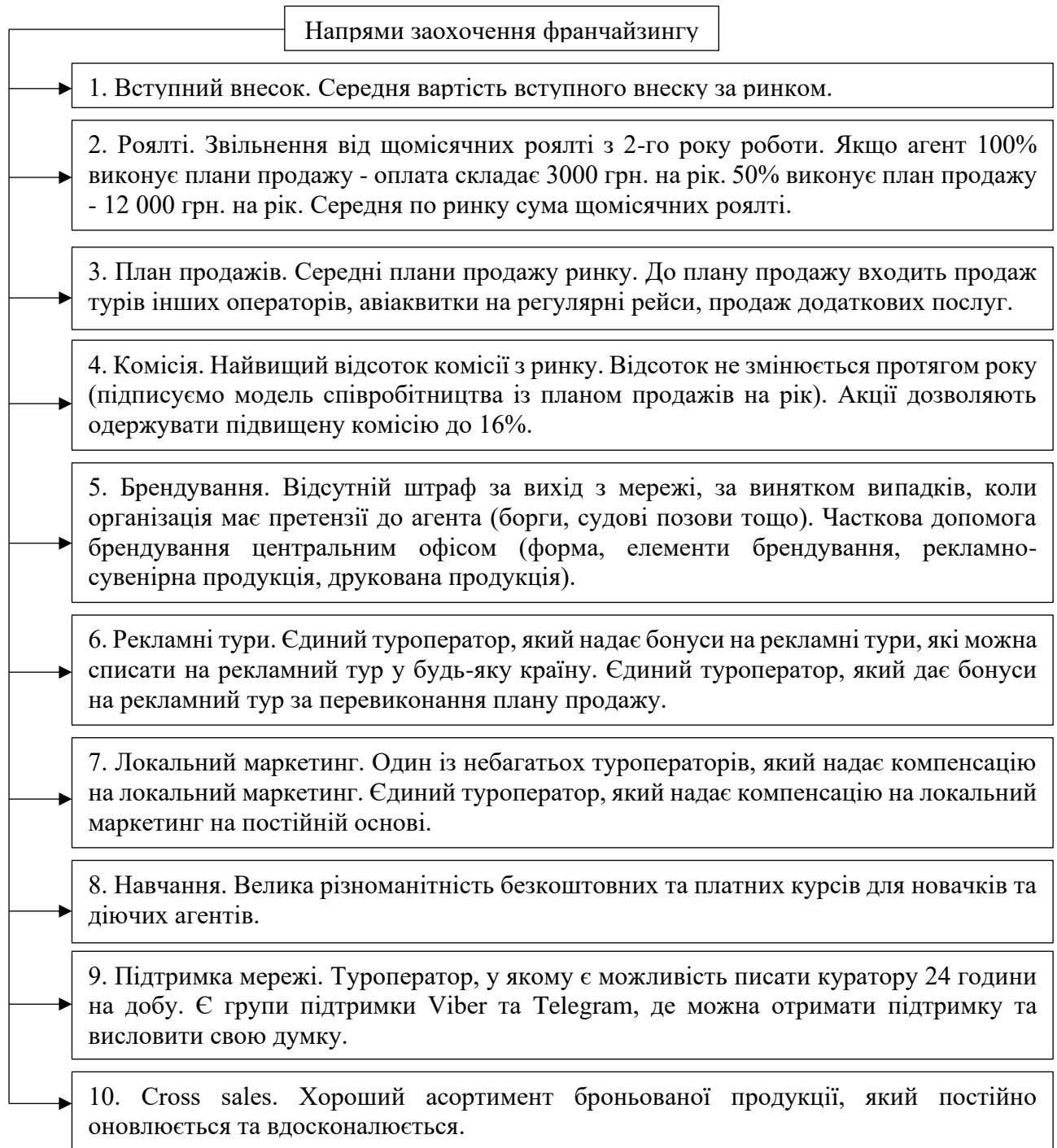


Рис. 3.1. Напрями заохочення франчайзингу

Джерело: сформовано автором

На плановий 2023 р., зазначено, що стратегічні цілі щодо франчайзингової мережі становитимуть:

- розширення кількості офісів;
- збільшення частки реалізації завдяки франчайзингу;
- підвищення доходів завдяки даному напряму реалізації.

Окрім зазначеного, також, можливість партнерства. Швидкість розгляду запиту та надання зворотного зв'язку. Можливість співпраці з підприємцями з нульовим досвідом роботи.

Також ТОВ «Агенція Ай Тревел» має можливість запропонувати приміщення для офісу. Є можливість відкрити офіси з мінімальною площею від 6 квадратних метрів (острівці).

Є можливість відкрити офіси у старому стилі (економ варіант) у містечках віддалених від великих центрів або тимчасові офіси, де пізніше буде здійснено ремонт у новому стилі.

Окрім зазначеного, ТОВ «Агенція Ай Тревел» в конкурентній стратегії спрямований на дії за маркетинговим комплексом, основні взаємоузгоджені дії якого зосереджено на рис. 3.2.

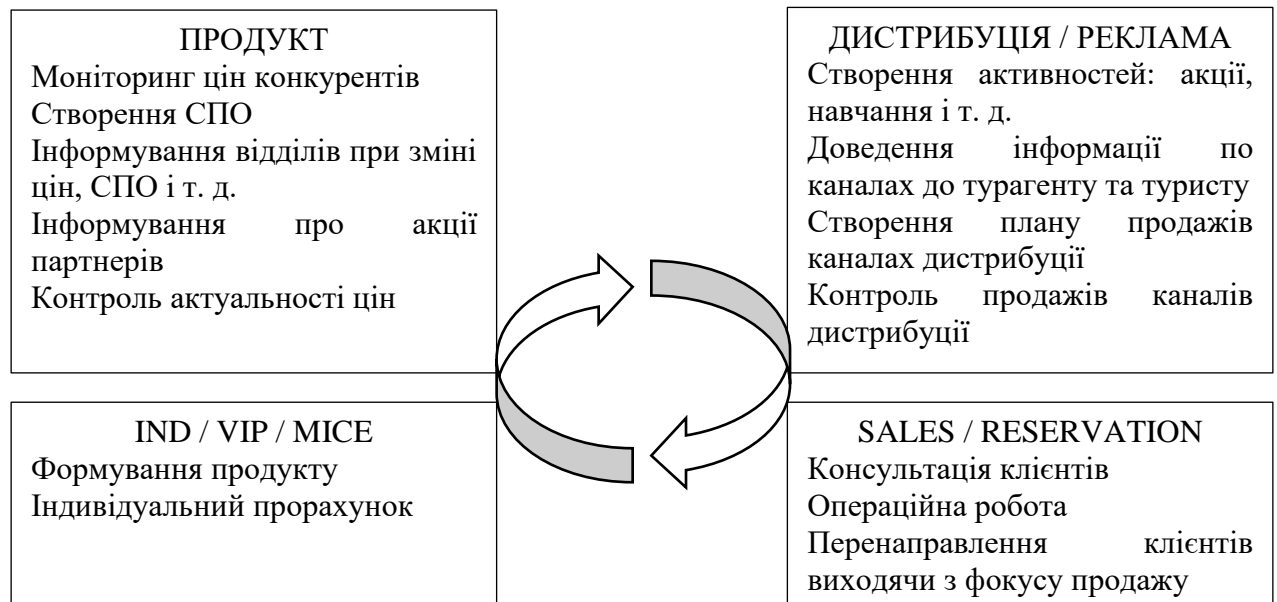


Рис. 3.2. Взаємозв'язок стратегічних напрямів ТОВ «Агенція Ай Тревел»

Джерело: сформовано автором

В свою чергу, головні стратегічні принципи ТОВ «Агенція Ай Тревел» наступні:

1. No hard price commitments: відсутність жорстких умов по всіх контрактах з партнерами.
2. Заробляти під час закупівель: обговорюється ексклюзивна ціна на готель в момент укладення контракту на сезон.
3. Ризик-аналіз та ризик-менеджмент: створення процедур виявлення факторів ризиків і оцінки їх значимості.

В свою чергу, для забезпечення реалізації стратегічних конкурентних цілей ТОВ «Агенція Ай Тревел» має реалізувати за кожним видом діяльності комплекс дій, узагальнених на рис. 3.3.

В цілому, компанія ТОВ «Агенція Ай Тревел», орієнтована на споживачів, тобто при розробці своїх стратегій орієнтується на споживачів і на наданні цільовим споживачам вищої цінності послуг. Спостерігаючи за зміною запитів споживачів, компанія може визначити споживчі групи і нові потреби, які найважливіше обслуговувати, а потім сконцентруватися на підвищенні цінності послуг саме для цих категорій споживачів.

При формуванні стратегії доцільно орієнтуватися на ринок, спостерігаючи як за власними споживачами, так і за конкурентами. Цікавим напрямом є MICE, тобто ділові тури, для впровадження яких доцільно:

- активізувати роботу безпосередньо з потенційними замовниками за допомогою впровадження MICE промоутера, який безпосередньо буде залучати клієнтів;
- розширити географію напрямків;
- сформувати готові пакети з обслуговування корпоративних клієнтів.

Стратегічними конкурентними цілями для подальшого розвитку ТОВ «Агенція Ай Тревел» має бути:

1. Реорганізація робочого процесу сектору розвитку та підтримки власної роздрібною мережі.

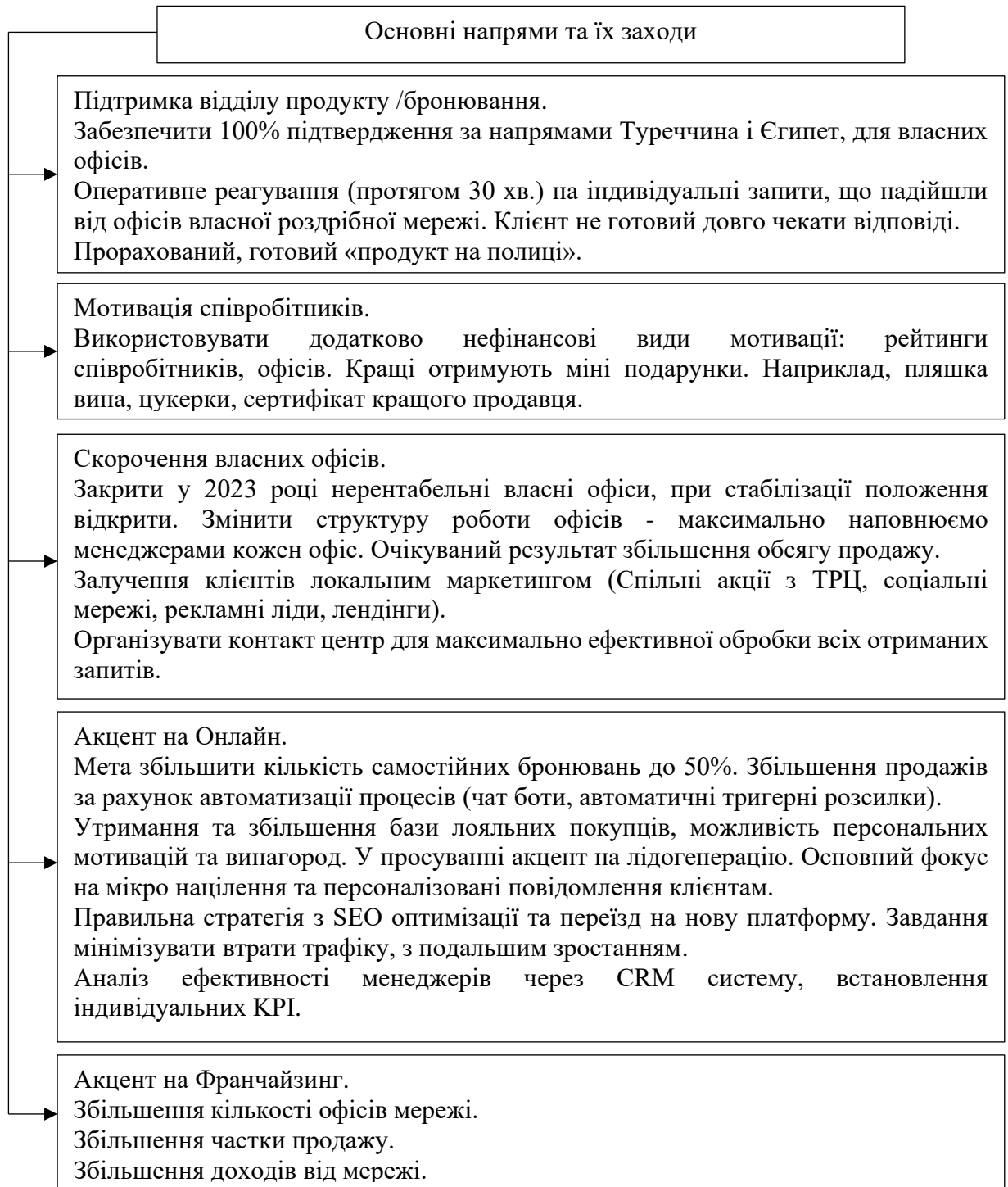


Рис. 3.3. Стратегічні конкурентні цілі ТОВ «Агенція Ай Тревел»

Джерело: сформовано автором

2. Зворотна інтеграція продукту в GDS і пошуковики для продажу через інтернет:

- вдосконалення сайту як інструменту реалізації – онлайн калькулятор, важлива реалізація мобільної версії сайту для планшетів і айфонів. Як результат, зростання онлайн продажів та консультацій;

- вдосконалення технологічних інструментів, за винятком внутрішніх процесів, в тому числі впровадження унікальних речей, таких як: програма супроводу чи підтримки туристів за час здійснення подорожі, онлайн допомога, консультації, туристичні карти із нанесенням пам'яток та туристичних атракціонів.

Що стосується реорганізації робочого процесу сектору розвитку та підтримки власної роздрібної мережі, то вона має передбачати:

- розподіл функціональних обов'язків та формування системи мотивації за для ефективної побудови робочого процесу, у випадку розширення кількості додаткових офісів власної роздрібної мережі;

- зведення статистичної інформації за звітний період та оперативне і своєчасне її надання, зважаючи на те, що виконання основних завдань побудовано на аналізі та плануванні, які являють собою операційну роботу, яка вимагає безперервних прорахунків, побудови планів і бюджетів по окремих офісах і менеджерам;

- формування системи мотивації керівників відділів та директорів філій, за для стимулювання підвищення відповідальності начальників відділів та директорів філій щодо нових менеджерів;

- формування системи мотивації працівників господарського відділу компанії для підвищення відповідальності щодо ремонтних робіт та контролю їх реалізації під час відкриття/зміни локації офісу;

- сформуванню систему фінансової мотивації керівника за реалізацію планів продажу і відкриття нових офісів враховуючи, що КРІ керівника власної роздрібної мережі ґрунтується на виконання планів щодо обсягів реалізації офісів власного роздробу.

Окрім цього, з поміж завдань конкурентної стратегії, що формують комерційний успіх компанії, суттєва роль належить розподілу, чи ж то дистрибуції.

Стратегічними конкурентними позиціями дистрибуції ТОВ «Агенція Ай Тревел» мають стати:

- 100% «Face to face» охоплення агенцій великих міст;
- «Навчимо агентів продавати наш продукт!» - навчальні тренінги з продажів спільно з готелями і тренером компанії;
- ефективність роботи кожної точки продажу – чіткі плани продажів для кожного каналу / агентства / куратора;
- кожен турист повинен знати, що у ТОВ «Агенція Ай Тревел» - кращі пропозиції для будь-якого сегменту - активна B2C кампанія і заходи;
- performance-marketing в онлайн-продажах (маркетинг повинен бути рентабельним), впровадження CRM та наскрізний аналітики продажів;
- партнерський маркетинг – продаж продукту ТОВ «Агенція Ай Тревел» на найпопулярніших е-commerce-майданчиках України (Rozetka.com.ua; Otpusk.com; Turne.com.ua).

Таким чином, вище зазначена стратегія може бути застосована як ефективний засіб досягнення та збереження конкурентних переваг. Обрана загальна стратегія – диференціація послуг орієнтована на покупців, які готові заплатити більше, але за більш високу якість або за більш широкий вибір споживчих якостей послуги.

3.2 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення конкурентної стратегії діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревел»

Стратегічна мета ТОВ «Агенція Ай Тревел» передбачає розширення обсягу реалізації завдяки франчайзингу, онлайн продажам та ін.. Завдяки чому передбачається збільшення обсягів продажу на 10%, порівняно з 2022 р., тобто на 18868 тис. грн. (188677,20 *1,1= 18868) до 207545 тис. грн. за 2023 рік.

За допомогою пошуку альтернативних постачальників планується скоротити витратомісткість на 1,5%. В цілому, зазначені зміни при інших незмінних умовах сприятимуть зростанню кінцевого фінансового результату. Прогнозні показники фінансових результатів занесемо в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозні показники фінансового результату ТОВ «Агенція Ай Тревел»

Показник	Період		Відхилення за період	
	2022 р.	Прогноз	+,- (тис. грн.)	%
Доходи, разом	188677,20	207544,92	18867,72	10,00
Разом витрати	188660,80	204413,71	15752,91	8,35
Фінансовий результат до оподаткування	16,40	3131,21	3114,81	18992,77
Податок на прибуток	5,30	563,62	558,32	10534,31
Чистий прибуток (збиток)	11,10	2567,60	2556,50	23031,49

Джерело: Складено автором

Аналізуючи отримані дані, можна відмітити, що завдяки можливим змінам чистий дохід від реалізації послуг збільшиться на 18868 тис. грн., собівартість зможе зрости на 15753 тис. грн., або на 8,35%, при відносній економії за витратомісткістю продукції на 1,5% що наведено на рис. 3.4.

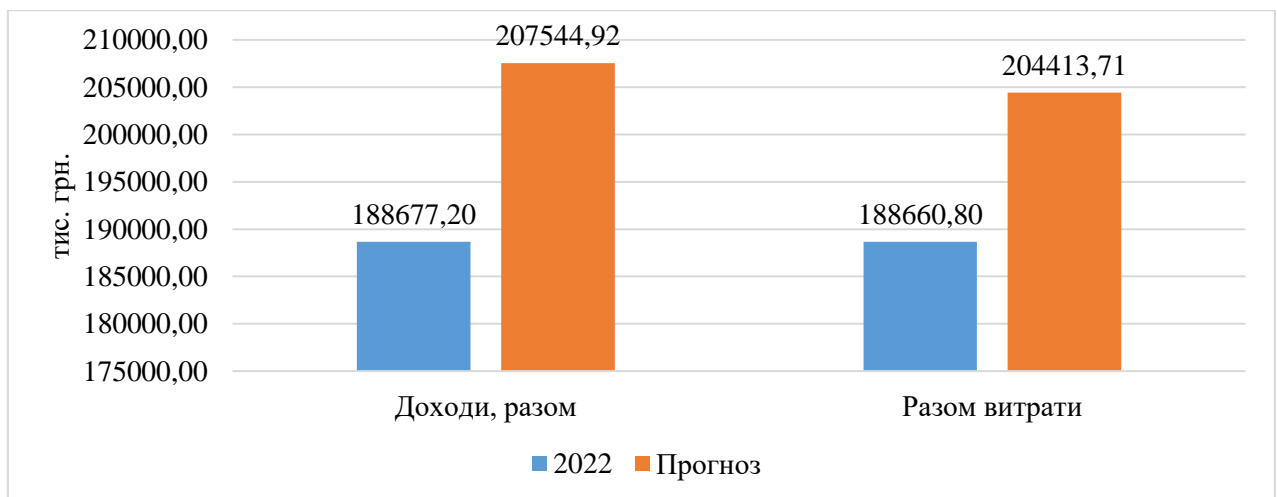


Рис. 3.4 Динаміка виручки від реалізації та собівартості ТОВ «Агенція Ай Тревел» на плановий період

Джерело: складено автором на основі даних табл. 3.2

Вище зазначені зміни, в свою чергу призведуть до зростання валового прибутку на 3114,81 тис. грн. тобто з 16,40 тис. грн. до 3131,21 тис. грн., і як

результат – збільшення величини чистого прибутку на 2556,50 тис. грн. або з 11,10 тис. грн. до 2567,60 тис. грн. (рис. 3.5).

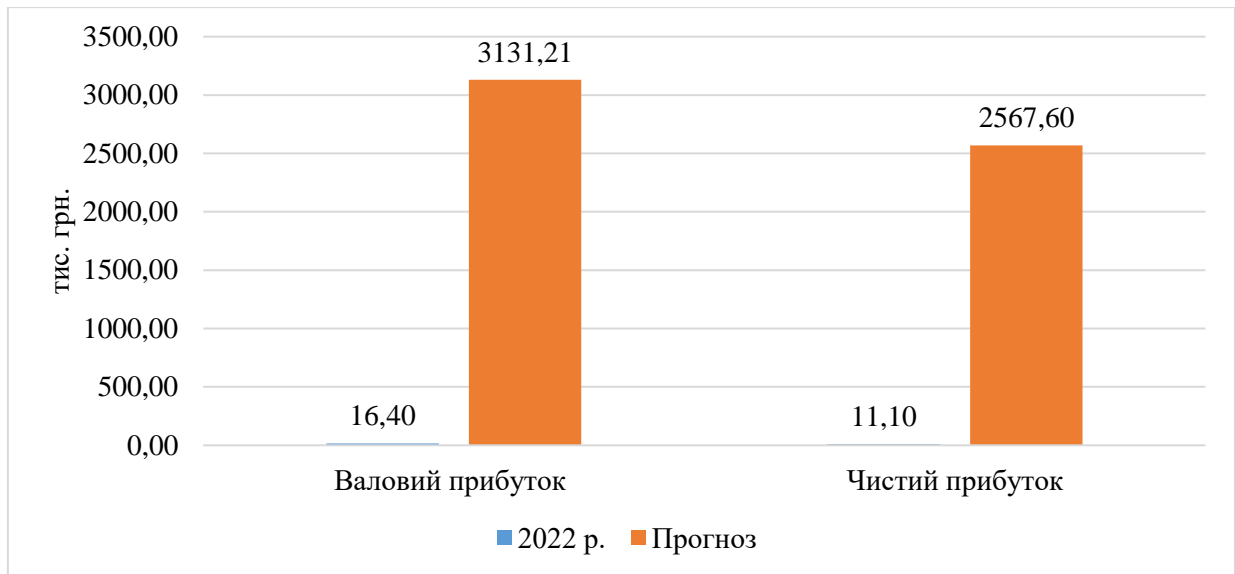


Рис. 3.5 Динаміка валового та чистого прибутку ТОВ «Агенція Ай Тревел» на плановий період

Джерело: складено автором на основі даних табл. 3.2

Вплив зміни фінансових результатів на показники ефективності підприємства визначимо за допомогою показників рентабельності, розраховані в табл. 3.3

Таблиця 3.3

Прогнозні показники ефективності ТОВ «Агенція Ай Тревел»

Показник	Період		Відхилення за період	
	2022 р.	Прогноз	+,- (тис. грн.)	%
Витратомісткість, коп	99,99	98,49	-1,50	-1,50
Рентабельність підприємства, %	0,005	0,827	0,822	18032,93
Рентабельність послуг, %	0,01	1,51	1,50	17257,06

Джерело: Складено автором

Здійснені у табл. 3.3 розрахунки свідчать про економічну виправданість запропонованих рекомендацій, так як рентабельність підприємства зросте з 0% до 0,83% у плановому періоді, а рентабельність послуг зросте з 0,01% до 1,51%, або на 1,50 пунктів.

Більш наглядно, наведені зміни відображено на рис. 3.6.

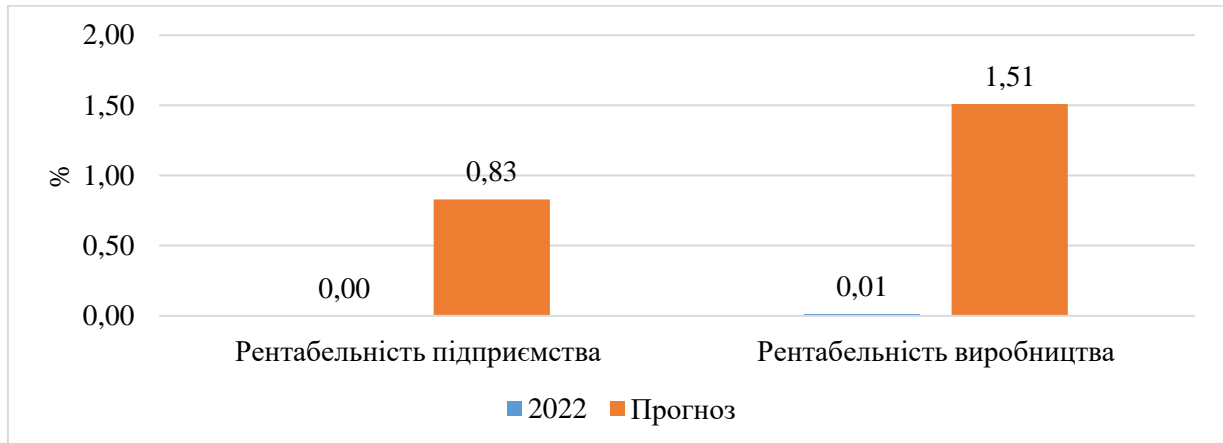


Рис. 3.6 Динаміка показників рентабельності ТОВ «Агенція Ай Тревел» на плановий період

Джерело: складено автором на основі даних табл. 3.3

Отже, узагальнюючи все вище описане, відмітимо, що виходячи із сучасної макроекономічної ситуації, яка була наслідком активних військових дій, змін вподобань та спроможності споживачів, змін потреб суспільства, було розглянуто доцільність впровадження стратегії диференціації послуг орієнтованої на покупців, які готові заплатити більше, але за більш високу якість або за більш широкий вибір споживчих якостей послуги .

Як наслідок, розрахований прогностичний фінансовий результат показав, що стає можливим зростання валового прибутку на 3114,81 тис. грн. і як результат – збільшення величини чистого прибутку. В той же час, рентабельність підприємства зростає на 0,82%, а рентабельність виробництва на 1,50%. Що підтверджує доцільність запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи вище описане, відмітимо, що стратегічне управління уособлює в собі спосіб реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності суб'єкта господарювання. Як суб'єкт формування стратегії, туристичне підприємство відіграє ключову роль у еволюції індустрії туризму, як певна відокремлений спеціалізований елемент сфери послуг, фундаментальною основою якої є людський фактор, який спроможний за допомогою існуючих у їх розпорядженні активів формувати необхідні споживачам послуги й отримувати позитивний фінансовий результат.

При формуванні конкурентної стратегії діяльності туристична організація має керуватися актуальними на час формування потребами. І на основі цього обирати той чи інший напрям розвитку. При цьому, стратегічне планування є пріоритетним та включає в себе процес формування та практичного впровадження генеральної програми дій організації туристичної галузі.

У другому розділі роботи, проведено аналіз діяльності туристичного оператора ТОВ «Агенція Ай Тревел». У роботі зазначено, що компанія має понад 12 років професійного досвіду в сфері виїзного туризму і пропонує на українському туристичному ринку тільки високоякісний туристичний продукт.

Місія ТОВ «Агенція Ай Тревел»: відкривати світ для наших туристів у всій його красі, використовувати кожную нагоду розкрити свій потенціал!

Відповідно до класифікатора, основним видом діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревел» є:

79.12 - Діяльність туристичних операторів.

ТОВ «Агенція Ай Тревел» розробляє тури та реалізує їх через розгалужену мережу туристичних агентств. Розмір надбавок на тури розраховується туроператором, турагенти здійснюють діяльність за рахунок комісійної винагороди у розмірі 10%.

В той же час, розглянуті фінансові показники діяльності ТОВ «Агенція Ай Тревел» свідчать про погіршення ефективності діяльності у 2022 р., що є наслідком війни в нашій країні.

Провівши оцінку зовнішнього середовища функціонування туристичного оператора, можна відмітити, що через військові дії, наша країна повністю позбавлена іноземних туристів, наприклад, впродовж 2020 року їх кількість становила близько 4 мільйонів, серед яких, майже 90 тисяч отримали послуги від українських туристичних фірм. Під час війни, 13 з 24-ти областей нашої держави майже повністю призупинили свою туристичну діяльність.

По факту, починаючи з 24 лютого 2022 року в'їзний туристичний потік скоротився на 100%, діловий туризм перебуває у стані замороження, а місцевий туризм змінився рухом внутрішньо переміщених осіб.

Але, попри військовий стан, туристично-рекреаційний потенціал України був та і залишається надзвичайно багатим та сприятливим для розвитку туристичної діяльності..

У подальших планах ТОВ «Агенція Ай Тревел» – збільшення частки компанії на ринку, розширення бізнесу за рахунок підвищення якості, розвитку нових напрямків і розширення асортименту послуг, за рахунок впровадження повоєнного туризму.

Як наслідок, розрахований прогностичний фінансовий результат показав, що стає можливим зростання валового прибутку на 3114,81 тис. грн. і як результат – збільшення величини чистого прибутку. В той же час, рентабельність підприємства зростає на 0,82%, а рентабельність виробництва на 1,50%. Що підтверджує доцільність запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б.М., Безкоровайний З.Г., Погайдак О.Б., Ціх Г.В. Для повоєнного відновлення туристично-рекреаційної діяльності необхідно долучити всі наявні ресурси держави. *Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка: «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу»*. Тернопіль, 18 листопада 2022 року. С. 14-16
2. Барвінок Н. Вплив глобальних безпекових факторів на розвиток міжнародного туризму в Україні. *Věda a perspektivy*. 2022. № 4(11). С. 139-151
3. Барвінок Н.В. Перспективи розвитку воєнного туризму на території України після закінчення російсько-української війни. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 206-217
4. Барвінок Н.В. Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18(2). С. 206-217. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/237/6403/13255-1?inline=1> (дата звернення 17.04.2023 р.)
5. Безверхнюк Т.М., Бабов К.Д., Цуркан О.І. Ресурсне забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України: потенціал курортно-рекреаційної сфери. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. 6(8): 459-470. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6\(8\)-459-470](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6(8)-459-470) (дата звернення 17.04.2023 р.)
6. Божко Л.Д., Холодок В.Д. Туризм: проблеми та перспективи розвитку під час війни. *Культура України*. 2022. № 77. С. 56–64
7. Бровкова О. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2017. 224 с.

8. Вартанова О.В., Бузько І.Р. Вимірювання ресурсів знань у конкурентному позиціонуванні підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск № 6(86), 2021. URL: <https://web.telegram.org/26c922a5-7926-429b-8591-558a1cf5d134> (дата звернення 17.04.2023 р.).
9. Вартанова О.В., Редчиць М.В., Бруско І.В. Особливості формування конкурентних переваг підприємства сфери послуг в економіці знань. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Випуск 59. С. 26-21. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/23373> (дата звернення 17.04.2023 р.).
10. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент: навчально-методичний посібник. Чернівці: Рута. 2017. 248 с.
11. Голод І.Ю. Особливості формування конкурентної стратегії підприємств на світовому ринку туристичних послуг. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/450> (дата звернення 17.04.2023 р.)
12. Гунько О.В., Дейнега О.В. Теоретико-прикладні аспекти бізнес-планування. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.08.html> (дата звернення 17.04.2023 р.)
13. Дворська І. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління?. *Інтернет-видання «Liga.net»*. 2022. URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952> (дата звернення 17.04.2023 р.)
14. Деділова Т., Носирев С., Осіпова С. Стратегічна концепція відбудови туристичного потенціалу України у поствоєнні часи. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 46-54. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22dtvupc.pdf> (дата звернення 17.04.2023 р.)
15. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://tourism.gov.ua> (дата звернення 17.04.2023 р.)
16. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 17.04.2023 р.)

17. Дутка Г.Я. Особливості формування конкурентних стратегій туристичних підприємств у сучасних умовах. *Економіка і суспільство*. Випуск # 5. 2016. С. 146-153. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/5_ukr/26.pdf (дата звернення 17.04.2023 р.)
18. Жук П.В. Туристично-рекреаційна сфера регіону як об'єкт дослідження конкурентоспроможності. *Регіональна економіка*. 2022. №2. С. 17-24
19. Зарубіна А.В., Сіра Е.В., Демчук Л.І. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1543> (дата звернення 17.04.2023 р.)
20. Заячківська Г.А., Сікула А.О. Військовий туризм як один з перспективних напрямків післявоєнного розвитку туризму в Україні. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (м. Львів, 1-2 червня 2022 р.)*. Львів: Видавництво ЛТЕУ. 2022. С. 267-269.
21. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ. 2018. 279 с.
22. Козлова А. Туризм в умовах війни: що відбувається з галуззю й які перспективи на цьогорічний сезон. *Інтернет-видання «Comments.ua»*. URL: <https://money.comments.ua/ua/news/economy/turizm-v-umovah-viyni-scho-vidbuvaetsya-z-galuzzyu-y-yaki-perspektivi-na-cogorichniy-sezon-699311.html> (дата звернення 17.04.2023 р.)
23. Концепція Стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf> (дата звернення 17.04.2023 р.)

24. Кукліна Т., Цвілий С., Журавльова С. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 23. С. 12-15

25. Малярчук Н.М., Чирва .Г. Проблеми та перспективи розвитку незвичайних видів туризму на території України після закінчення російсько-української війни на прикладі військового туризму. *Економічні горизонти*. 2022. №4. С. 34-42. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.267014](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267014) (дата звернення 17.04.2023 р.)

26. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення 17.04.2023 р.)

27. Моца А.А., Шевчук С.М., Середа С.М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 41. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1560> (дата звернення 17.04.2023 р.)

28. Мустаца І.В. Проблеми розвитку туристичної галузі у період воєнного стану в Україні та шляхи удосконалення. *Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління розвитком соціально-економічних систем» (м. Харків, 15-16 червня 2022 р.)* Харків: ДБТУ, 2022. 504 с. С.476-478. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/musteca.htm (дата звернення 17.04.2023 р.)

29. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1 (26). С. 55-68. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22nooveu.pdf> (дата звернення 17.04.2023 р.)

30. Огієнко А.В., Огієнко М.М. Теоретичні засади дослідження туристично-рекреаційного потенціалу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Випуск № 1(75). С. 31-37

31. Ольшанский О.В., Ткаченко О.П. Формування маркетингової стратегії туристичного підприємства. URL:

<http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/849/1/sec4-e-2016-1-5.pdf> (дата звернення 17.04.2023 р.)

32. Офіційний сайт ТОВ «Агенція Ай Тревел». URL: <https://www.coraltravel.ua/uk/> (дата звернення 17.04.2023 р.)

33. Офіційний сайт Української Асоціації туристичних агенцій. URL: <https://www.i-travel.com.ua> (дата звернення 17.04.2023 р.)

34. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України № 266/2022 від 21.04.2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225> (дата звернення 17.04.2023 р.)

35. Підвальна О.Г. Рекреаційно-туристичні комплекси в соціально-економічному розвитку країни та її регіонів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 5. С. 150-154.

36. Повстати з руїн. Які країни після війни стали популярними у туристів URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/-1647724135.html> (дата звернення 17.04.2023 р.)

37. Помаза-Пономаренко А.Л. Розвиток туризму в Україні у воєнний і післявоєнний періоди. *Тематичний розділ: Механізми державного управління*. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/16838> (дата звернення 17.04.2023 р.)

38. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури». URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/nacionalna-rada-z-vidnovlennya-ukrayini-vid-naslidkiv-vijni/robochi-grupi> (дата звернення 17.04.2023 р.)

39. Про затвердження Порядку розроблення та затвердження спеціальних методик щодо економічного обґрунтування проектів розвитку курортів та економічної оцінки їх природних лікувальних ресурсів: Постанова КМУ № 452 від 06.05.2001. Редакція від 17.09.2020, підстава - 826-2020-п.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452-2001-%D0%BF#Text> (дата звернення 17.04.2023 р.)

40. Про курорти. Закон України № 2026-III від 05.10.2000. Редакція від 16.10.2020, підстава - 124-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14#Text> (дата звернення 17.04.2023 р.)

41. Про туризм. Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. Редакція від 16.10.2020, підстава - 124-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#top> (дата звернення 17.04.2023 р.)

42. Радченко О.П., Горбаченко С.А. Стратегія розвитку туристичної галузі України в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/204> (дата звернення 17.04.2023 р.)

43. Растворова М. Підходи до позиціонування туристичних дестинацій в умовах викликів війни: аналіз досвіду країн Балканського півострову. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №3 (67). С. 83-91

44. Родак К. Як виглядає туризм під час війни / К.Родак // Інтернет-видання «Zaxid.net». 12 травня 2022 р. URL: https://zaxid.net/statti_tag50974 (дата звернення 17.04.2023 р.)

45. Роїк О.Р., Недзвецька О.В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2022. № 46. С. 11–15

46. Сіра Е.О., Голубець І.М., Безрученков Ю.В. Післявоєнне відновлення туризму в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. Випуск 68. С. 155-158

47. Сталий розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України [Текст]: монографія / Наталія Володимирівна Павліха, Ірина Олександрівна Цимбалюк, Анастасія Юріївна Савчук. – Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 211 с.

48. Стойка В.С. Інвестиційні вкладення в розвиток туристично-рекреаційної сфери Закарпаття. *Економіка та суспільство*. Випуск # 42 / 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1602> (дата звернення 17.04.2023 р.)
49. Тараненко Г.Г. Розвиток туризму в сучасних умовах: реалії та перспективи. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9902> (дата звернення 17.04.2023 р.)
50. Туризм під час війни – це ок: ТОП-7 DESTИНАЦІЙ для літнього відпочинку в Україні 2022. URL: <https://discover.ua/inspiration/turyzm-pid-chas-viyny-tse-ok-top-7-destynatsiy-dlya-litnoho-vidpochynku-ukrayini-2022> (дата звернення 17.04.2023 р.)
51. Туристична галузь: важкий шлях до відновлення. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/05/21/674127/> (дата звернення 17.04.2023 р.)
52. Фастовець О.О. Туризм в Україні в умовах воєнного стану. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. 3(80). 87-97. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2022-3-87-97> (дата звернення 17.04.2023 р.)
53. Худавердієва В., Мерчанський В., Чуйко Н., Воронкова А. Стратегія економічної адаптації туристично-рекреаційної сфери України до міжнародного туристичного ринку. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2022. № 6(2). URL: <https://10.51599/is.2022.06.02.02> (дата звернення 17.04.2023 р.)
54. Шпак М.В., Юрчишина Л.І. Конкурентні стратегії туристичного підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. випуск 4 (09) 2017. С. 135-139
55. Щербакова Н.О. Стан туристичної галузі України та процес її відтворення в післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск

№ 39. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1353>

(дата звернення 17.04.2023 р.)

56. Юхновська Ю.О. Методичні підходи до оцінювання туристичного потенціалу України та регіонів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2019. Том 30 (69). №4. С. 54-59. URL: <https://10.32838/2523-4803/69-4-34> (дата звернення 17.04.2023 р.)

57. Якимено-Терещенко Н.В., Мірко Н.В., Моца А.А. Розвиток індустрії туризму у повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1901> (дата звернення 17.04.2023 р.)

58. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/na-listopad-2022-roku-zagalna-suma-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-skladaye-mayzhe-136-mlrd/> (дата звернення 17.04.2023 р.)

ДОДАТКИ

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	714.70	781.70
первісна вартість	1001	3 045.40	3 748.60
накопичена амортизація	1002	2 330.70	2 966.90
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби:	1010	9 077.80	7 245.40
первісна вартість	1011	21 550.20	23 037.10
знос	1012	12 472.40	15 791.70
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	9 792.50	8 027.10
II. Оборотні активи Запаси:	1100	3 631.40	3 598.10
у тому числі готова продукція	1103	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 314.50	1 955.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	395.00	375.20
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	70 483.80	191 372.70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Г роші та їх еквіваленти	1165	32 279.30	33 097.10
Витрати майбутніх періодів	1170	100 933.70	30 228.40
Інші оборотні активи	1190	1 228.20	737.40
Усього за розділом II	1195	210 265.90	261 364.70
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	220 058.40	269 391.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-13 062.50	-13 051.30
Неоплачений капітал	1425	900.00	900.00
Усього за розділом I	1495	-12 962.50	-12 951.30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	0.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	498.70	681.80
розрахунками з бюджетом	1620	290.20	280.30
у тому числі з податку на прибуток	1621	39.90	0.20
розрахунками зі страхування	1625	283.10	332.20
розрахунками з оплати праці	1630	1 157.20	1 242.80
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	230 791.70	279 806.00
Усього за розділом III	1695	233 020.90	282 343.10
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	220 058.40	269 391.80

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	37 555.00	53 396.10
Інші операційні доходи	2120	149 907.80	30 512.80
Інші доходи	2240	1 214.40	3 186.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	188 677.20	87 094.90
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 161.10	4 481.80
Інші операційні витрати	2180	187 499.70	82 284.30
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	188 660.80	86 766.10
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	16.40	328.80
Податок на прибуток	2300	5.30	61.10
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	11.10	267.70