

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАУКОВА РОБОТА**

на тему:

**«ВИБІР СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ТУРИСТИЧНИХ ФІРМ НА ЗОВНІШНІЙ  
РИНОК»**

під шифром

**«Стратегії в туризмі»**

**2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ ЗОВНІШНЬОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ .....	6
1.1. Поняття стратегії: сутність та значення.....	6
1.2. Стратегічне планування та його принципи.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	11
2.1. Соціально – економічна характеристика туристичного підприємства.....	11
2.2. Оцінка конкурентоспроможності туристичної фірми «Аура плюс».....	17
РОЗДІЛ 3. ТРАНСФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗОВНІШНІХ СТРАТЕГІЙ ТУРИСТИЧНИХ ФІРМ .....	20
3.1. Застосування сучасних стратегій в практичній діяльності досліджуваного підприємства.....	20
3.2. Комплекс заходів для покращення організації маркетингових досліджень у мережі Інтернет.....	22
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31
ДОДАТКИ.....	34

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В сучасних умовах господарювання ринок туристичних послуг є потужно розвиненим, що в свою чергу породжує високу конкуренцію. Цей фактор вимагає від власників туристичних підприємств не тільки вдало але й точно обирати стратегію ведення власного бізнесу. Формування стратегії припускає, по-перше, одержання певної картини майбутнього розвитку туристичних підприємств; по-друге – активне використання підприємством сучасних методів управління, які забезпечують певну збалансованість і майбутні напрямки розвитку туристичного підприємства. Саме через це, у науковій роботі досліджено важливість вибору стратегії туристичних підприємств при виході на зовнішній ринок з урахуванням усіх факторів впливу на цей вибір.

Дослідження різноманітних аспектів ринку туристичних послуг і їх особливостей у економіці знайшли своє відображення в працях українських вчених О.О. Любіцевої, Т.І. Ткаченко, С.Ю. Цьохли, Л.М. Шульгіної. Значна кількість науковців приділили увагу до питань, пов'язаних з визначенням місця та ролі державного регулювання розвитку туристичної галузі України. Вивчення питання стратегічного планування зайшло застосування в працях таких зарубіжних та вітчизняних науковців: В.А.Василенко, М.Мак-Дональд [10], Л.В.Ноздріна [15], З.Є.Шершньова [25]. А.П.Міщенко [12] розглядає питання планування стратегічної поведінки фірми, Л.Є.Довгань [3] досліджує процес стратегічного управління в діяльності організації та види конкурентних стратегій. Маркетингову діяльність у бізнесі вивчає З.І.Тимошенко, зокрема, маркетингові стратегії в готельному бізнесі, що є невід'ємною складовою туристичної сфери[22].

**Мета дослідження** полягає у визначенні головних критеріїв та факторів при виборі найефективнішої стратегії виходу туристичних фірм, тур-агенцій на зовнішній ринок з урахуванням ситуації, яка відбувається на туристичному ринку в даний період існування.

Відповідно до зазначеної мети в роботі були поставлені і реалізовані наступні завдання:

- 1) поясненні сутності та принципів стратегії;
- 2) доведенні важливості вибору стратегії виходу туристичних фірм на зовнішній ринок;
- 3) аналізі чинників, які впливають на вибір стратегії туристичного підприємства;
- 4) аналіз зовнішнього ринку, як одного з головних факторів впливу на вибір стратегії туристичних підприємств;
- 5) визначити основні сучасні стратегії успішної діяльності туристичного підприємства;
- 6) запропонувати комплекс заходів для покращення організації маркетингових досліджень підприємства.

**Об'єктом дослідження** є стратегії туристичних фірм та їх важливість в успішному функціонуванні підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні, організаційні аспекти а також практика використання та дотримання туристичними фірмами стратегій розвитку у майбутній діяльності.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Авторами досліджено важливість вибору стратегії виходу туристичних фірм на зовнішній ринок враховуючи стан сучасного ринку туристичних послуг. Окрім цього, вказано перспективи розвитку успішної діяльності туристичних фірм при вдалому виборі та дотриманні стратегії виходу на європейські ринки.

**Практична значення роботи** полягає у тому, що проведене дослідження дозволяє розробити рекомендації щодо вибору зовнішньої стратегії підприємства.

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано наукову статтю на тему «Сучасні стратегії готельно-ресторанних підприємств» у міжнародному журналі «Virtus» (Scientific Journal, # 37, 2019 р.) та тези доповіді та тему «Вибір стратегії виходу готельно-ресторанного підприємства на зовнішній

ринок» у Збірнику матеріалів VII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан і перспективи» (Тернопіль, ТНЕУ, 16 – 17 травня 2019 р.).

Результати роботи впроваджено у навчальний процес 2019 - 2020 н.р. Тернопільським національним економічним університетом.

Результати роботи впроваджено у практичну діяльність ТФ «Аура плюс».

Проведенні дослідження в межах науково-дослідної роботи по темі «Тенденції розвитку сучасного туризму» (Державний реєстраційний номер 0118U003551) .

**Обсяг і структура роботи.** Наукова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Загальний обсяг наукової роботи становить 35 сторінки, основний зміст роботи викладено на 30 сторінках. Наукова робота містить 3 таблиці, список використаних джерел включає 27 найменувань та викладених на 3 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ ЗОВНІШНЬОЇ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

#### 1.1. Поняття стратегії: суть та значення

Будь-яка сучасна організація не залежно від виду своєї діяльності діє на підставі власної теорії бізнесу, іншими словами, на підставі ряду представлень про те, у чому полягає суть її бізнесу, яка його мета, як визначаються досягнуті результати, як відбувається контроль, хто є її споживачами, що саме ці споживачі цінують, що бажають і за що платять.

Стратегія являє собою спосіб втілення теорії бізнесу в практичній діяльності організації. Ціль практичної діяльності полягає у тому щоб, забезпечити організації максимальну можливість досягнення запланованих результатів у мінливому зовнішньому середовищі. Тому, що саме стратегія створює для організації можливість не тільки успішно шукати, але й вдало використовувати собі на користь будь-які сприятливі можливості котрі виникають в процесі діяльності [25].

Крім того, стратегія — це один із найкращих способів проведення контролю виконання теорії бізнесу організації. Відповідно до цього, якщо стратегія жодним чином не відповідає бажаним результатам, тоді це є першим серйозним фактом того, що наступив час переглянути та переформулювати власну теорію бізнесу.

Те ж саме і стосується щодо несподіваного успіху організації. Як свідчить практика, він найчастіше дає зрозуміти те, що теорія бізнесу має негайну потребу у перегляді або ж взагалі зміні. Тому що саме стратегія організації дає можливість зрозуміти те, що саме для неї потрібно вважати цим несподіваним успіхом. Несподіваний успіх поняття швидкоплинне, сьогодні він є а завтра вже ні.

Якщо немає стратегії, то немає і способу визначити, які дії і рішення організації сприяють досягненню бажаних результатів, а які ведуть у

помилковому напрямку і тільки призводять до нераціонального використання ресурсів [25].

Стратегія підприємства являє собою не тільки спосіб використання засобів і ресурсів націлених на досягнення запланованих цілей. Це є ще свого роду реакцією організації на зміну зовнішнього середовища, результат її поведінки при досягненні результатів у майбутньому.

Стратегія – це, насамперед, не функція часу, а функція напрямку, це саме те до чого прагне дійти дане підприємство, напрями його роботи, методи досягнення цілей, результати які воно хоче досягнути тощо. Вона не просто діє у якомусь періоді часу, а включає у себе сукупність глобальних ідей розвитку підприємства.

Стратегія підприємства - це сукупність її головних цілей та основних засобів досягнення даних цілей [23, 26]. Іншими словами, розробляти стратегію виходу туристичних підприємств на ринок туристичних послуг – означає визначати загальні напрями їх діяльності та основні шляхи реалізації цих напрямів.

На нашу думку, стратегією не можна вважати звичайне бажання та прагнення досягнути поставлених цілей. Адже, стратегія повинна виходити не з приємних мрій, а з реальних можливостей підприємства, його перспектив. Під реальними можливостями, у даному випадку, можна вважати: фінансові ресурси, матеріально-технічну базу, розрекламованість компанії тощо. Ці чинники значним чином будуть впливати на формування стратегії, саме від них залежить вибір стратегії туристичним підприємством.

Окрім цього, при виборі стратегії виходу на зовнішній ринок тур-фірми спираються на наступне: вдале місце розташування, імідж компанії, довіра споживачів, висока позиція на ринку в порівнянні з конкурентами, широкий асортимент послуг тощо.

Не менш важливим чинником впливу на вибір стратегії – є ціна. Орієнтуючись саме на ній, туристичні підприємства перерозподіляють ресурси і уточнюють ринкову стратегію. Ціна – це така складова, на котру

споживач в першу чергу звертає свою увагу при покупці того чи інакшого туру. Тому, досить важливо, щоб ціна відповідала якості наданих послуг, адже сучасний споживач є досить вибагливим і бажає знати на що була витрачена кожна його копійка.

Іншими словами стратегія – це перш за все реакція туристичних фірм на об'єктивні зовнішні та внутрішні обставини його діяльності. Чим частіше відбуваються зміни в зовнішньому середовищі, тим важливіше обирати все нову стратегію для організації. Мінливість зовнішнього середовища спонукає підлаштовуватися під його умови, тим самим повністю або ж частково змінювати підходи до досягнення поставлених цілей.

## **1.2. Стратегічне планування та його принципи**

Вибір стратегії виходу туристичних фірм на зовнішній ринок є дуже важливим процесом в успішному функціонуванні даних підприємств на ринку туристичних послуг. Для того щоб забезпечити вдале ведення туристичного бізнесу, необхідно розробити довгостроковий план діяльності тур-фірми, який буде розрахований на перспективу.

Стратегічне планування – це управлінський процес створення й підтримки стратегічної відповідності між зусиллями туристичного бізнесу, її потенційними можливостями й шансами в туристичній індустрії [21, 215]. У процесі своєї діяльності кожне туристичне підприємство повинно мати певний перелік дій та рішень, котрі мають бути засновані на проведеному стратегічному аналізі. Окрім цього, стратегічно важливо обґрунтувати можливі варіанти забезпечення досягнення цілей, які забезпечать у майбутньому стійкість та конкурентоспроможність підприємства на ринку туристичних послуг.

Зазвичай, стратегічне планування розраховують на тривалий строк, але у багатьох туристичних підприємствах стратегія базується на середньостроковому плануванні. Цей факт, насамперед, можна пояснити через мінливість зовнішнього середовища, адже туристична діяльність є досить



неординарною та змінюваною галуззю. У сучасному світі, досить важливо спостерігати за новинками та тенденціями, аби не поступатися своїм конкурентам. До прикладу, сьогодні широким попитом користується один вид туризму а завтра вже інакший, відповідно до цього ми вимушені будемо змінювати наші підходи до досягнення поставленої мети. З року в рік набувають популярності все більше екзотичні напрямки подорожування, звичайною Турцією чи Єгиптом сьогодні уже нікого не здивуєш. Сучасний споживач є досить вибагливим та бажає знати нащо були витрачені його кошти. Це ще раз підтверджує те, що стратегія підприємства повинна базуватися на сучасних тенденціях розвитку туристичного бізнесу.

Залежно від обраної стратегії туристичній фірмі, необхідно дотримуватися певних принципів щодо стратегічного планування. Принципи стратегічного управління – це основа, на якій формуються головні його властивості, що втілені в загальні правила та положення, регульовальні процеси застосування варіантів стратегічного управління, а також норми поведінки організації як в цілому так і окремих її членів, якими керуються власники та менеджери в процесі розробки й реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі [25, 186].

До таких принципів відносять:

- науковість (використання сучасних наукових розроблень у сфері управління працею, кадрами та соціально-демографічними процесами для забезпечення найвищого соціально-економічного ефекту);

- справедливість;

- комплексність та системність (охоплення всіх сфер роботи з персоналом та врахування взаємозв'язку й взаємозалежності окремих її складових, економічних, організаційних, соціальних та інших видів аспектів, позитивних та негативних впливів деяких кадрових заходів; іншими словами узгодження всіх планів в діяльності організації);

- послідовність(передбачає, що стратегічне управління повинно включати у себе перелік планів які мають повторювати основні розділи стратегічних планів);

- дотримання трудового законодавства;
- рівність і відсутність дискримінації;
- економічність (забезпечення окупності витрат на заходи з управління персоналом);

- конкретність та адресність(стратегічні плани повинні бути конкретними та мати зворотній зв'язок) [14].

Дотримання та виконання усіх вище перерахованих принципів стратегічного планування дозволить не тільки правильно вибрати стратегію при виході а зовнішній ринок, але й забезпечить конкурентоспроможність на ринку та досягнення організацією бажаних цілей.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

#### 2.1. Соціально – економічна характеристика туристичного підприємства

Туристична компанія «Аура Плюс» на ринку України вже понад 15 років. Компанія була заснована у 1999 році. За ці роки був досягнутий високий рівень послуг, які компанія пропонує своїм клієнтам, напрацьовані підходи для пошуку оптимальних варіантів, що задовольняють всі вимоги споживача, налагоджені тісні зв'язки з партнерами як в Україні, так і за її межами.

Місцезнаходження компанії: м.Тернопіль, вул Патріарха Мстислава, 1. Основний вид діяльності підприємства за КВЕД: 79.11 – «Діяльність туристичних агентств».

Відмінні риси ТК «Аура Плюс»:

- консультування з будь-яких питань і проблем;
- рішення нестандартних завдань по запитах клієнтів;
- організація індивідуальних турів;
- система повного супроводу клієнта від його першого звернення до компанії до моменту повернення з подорожі;
- спеціальні пропозиції при обмеженому бюджеті;
- вибудовування довірчих відносин з клієнтами.

Асортимент туристичних путівок представлений наступними напрямками: В'єтнам, Домініканська Республіка, Хорватія, Індонезія, Іспанія, Кіпр, Куба, Єгипет, Таїланд, Туреччина, Чехія, Чорногорія, Шрі-Ланка, ОАЕ, Індія,

Маврикій, Греція, Італія та інші. Турагентство надає велику кількість різних туристичних послуг.

Постачальниками послуг перельоту є такі авіакомпанії як: «МАУ», «AzurAir», «WindRose», «YanAir», «WizzAir», «Ryanair» ітд. Авіаційні компанії працюють за допомогою міжнародних мереж бронювання, виплачують турфірмам комісійні, тим самим мотивуючи їх до спільної роботи. ТК «Аура Плюс» реалізує квитки через глобальні комп'ютерні системи, співробітники турфірми можуть самостійно забронювати вільні місця на рейс за запитом клієнта.

ТК «Аура Плюс» співпрацює з великою кількістю туроператорів на підставі агентських договорів. Основними постачальниками пакета послуг є: «CoralTravel», «Anex-tour», «PegasTouristik», «Tez-Tour», «АккордТур», «TUI», «Mouzenidistravel», «Alf», «GTO», «Инкомартур», «NatalieTours». Серед партнерів агенства є однозначні лідери з продажів та найбільш надійні за рахунок свого досвіду та великої частки ринку, Більш детально про частку ринку на рисунку 2.1.

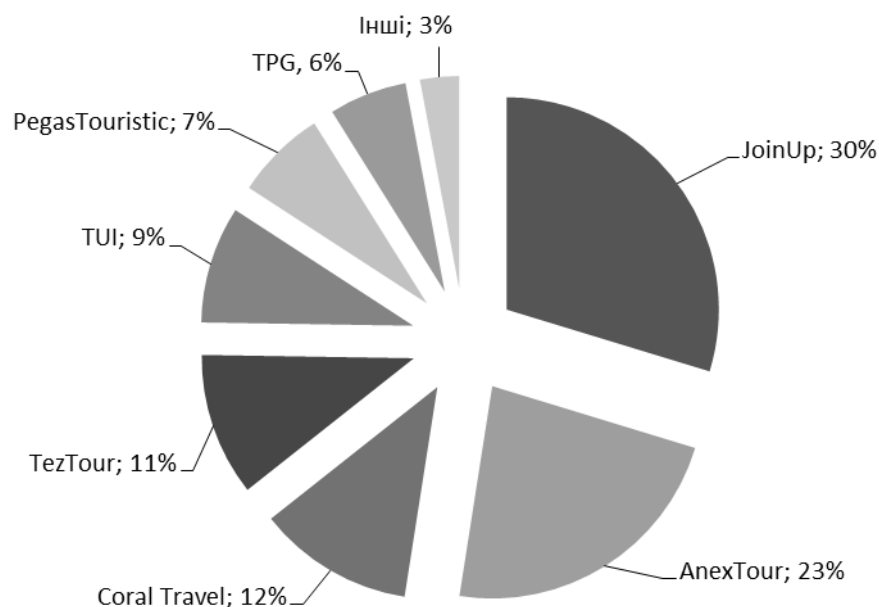


Рис. 2.1. Частка ринку найбільших туристичних операторів по масових напрямках (Єгипет, Туреччина)

Для своїх клієнтів туристична агенція «Аура Плюс» надає наступні послуги:

- екскурсійні тури;
- лікування за кордоном;
- автобусні тури;
- тури в кредит;
- оформлення віз;
- тури за спеціальною ціною;
- продаж авіаквитків.

Звертаючись в туристичне агентство, клієнт отримує всю необхідну інформацію про послуги, що надаються: особливості в'їзду в країну, візовий режим, митні правила, специфіка поведінки в кожній країні, інформація про магазини, розваги, екскурсії, валюті, визначні пам'ятки і т.д.

Туристичне підприємство «Аура Плюс» має лінійно-функціональну структуру управління підприємством. Схема організаційної структури представлена в додатку А.

Вище керівництво фірми визначає цілі фірми, її загальні стратегічні установки і поточну політику. В обов'язки директора входять розробка іміджу фірми, управління маркетингом, взаємодія з партнерами, отримання необхідних ліцензій, набір і навчання персоналу, а також приймає участь в операційній діяльності, а саме продажах продукту.

Бухгалтерія відповідає за питання наявності та використання фінансових коштів, веде облік і контроль за використанням коштів.

Менеджери з продажу займаються безпосередньою роботою з клієнтами та оформленням документації. Загальна чисельність персоналу становить чотири людини.

Діяльність усіх цих підрозділів безпосередньо впливає на ефективність діяльності фірми. Тенденція зростання обсяг продажів туристичних пакетів в Україні спостерігається з року в рік, хоч є локальні спади. Тому туристичні компанії вибирають так само стратегію зростання і інтенсифікації продажів.

Стійкий фінансовий стан є результатом раціонально організованої системи управління внутрішніми і зовнішніми факторами, що визначають результати діяльності підприємства.

Розрахуємо фонд оплати праці (ФОП) працівників туристичної фірми «Аура Плюс» (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

## Фонд оплати праці працівників компанії у 2017-2018 рр.

Посада	К-сть	Заробітна плата (2017 р.)	Заробітна плата (2018 р.)	Всього грн./міс. (2017 р.)	Всього грн./міс. (2018 р.)
Директор	1	18500	20000	18500	20000
Менеджер з продажу	2	9000	10000	18000	20000
Бухгалтер	1	5500	6000	5500	6000
ФОП за місяць грн.. (2018)	46000				
ФОП за рік грн.. (2018)	552000				

Джерело: складено автором

Таким чином з результатів таблиці 2.1 видно, що за 2018 рік загальний рівень заробітної плати виріс на 9,5 % порівняно із показниками 2017 року, що свідчить про прибутковість підприємства.

Також провівши аналіз загальних витрат підприємства (табл. 2.2) ми стверджуємо, що витрати за 2018 рік збільшились порівняно із попереднім 2017 роком в першу чергу за рахунок зростання заробітної плати працівників, а також кількості коштів, що були витрачені туристичним агентством на просування свого бренду у мережі Інтернет.

З метою аналізу ефективності діяльності організації розглянуті фінансові результати діяльності підприємства, представлені в звіті про прибутки і збитки.

Таблиця 2.2

## Накладні витрати компанії «Аура Плюс» у 2017-2018 рр.

Назва	Сума за рік, грн. (2017 р.)	Сума за рік, грн. (2018 р.)
ФОП	504000	552000
Оренда приміщення під офіс	72000	72000

Канцелярія	8400	8400
Реклама	30000	36000
Послуги зв'язку (телефон)	5000	5000
Інтернет	3000	3000
Всього	622400	676400

Джерело: складено автором

Основні фінансові результати діяльності ТК «Аура Плюс» за 2017 і 2018 року представлені в Додатку Б. За звітний період діяльності організація отримала чистий прибуток у 585 580 грн., а в попередньому періоді 695 590 грн., що підтверджує конкурентоспроможність фірми. У туристичному агентстві відбувається збільшення чистого прибутку, але необхідно вживати заходів для подальшого збільшення прибутку.

Для визначення ефективності роботи, необхідно визначити рентабельність. Рентабельність – це відносний показник, що відображає рівень прибутковості бізнесу.

Рентабельність продажів показує, яку частину виручки організації становить прибуток. Іншими словами рентабельність продажів виступає коефіцієнтом, який ілюструє, яка частка прибутку міститься в кожній заробленій гривні. Рентабельність продажів розраховується за заданий період часу, розраховується за формулою (1).

$$R_{п} = \frac{Pr_{пр}}{Д} \quad (1)$$

де  $R_{п}$ - рентабельність продажу, грн.

$Pr_{пр}$  - прибуток від продажу, грн

Д – дохід, грн.

З проведених обрахунків (табл. 2.3) видно, що рентабельність збільшується, що пов'язано зі збільшенням доходу. Підприємству необхідно продовжувати підвищувати обсяг продажів, щоб залишатися конкурентоспроможною.

Таблиця 2.3

#### Оцінка рентабельності

Назва показників	Значення показника	
	2017 р.	2018 р.

Рентабельність продажів	0,048	0,052
-------------------------	-------	-------

Джерело: складено автором

Таким чином, проаналізувавши ряд основних коефіцієнтів, що характеризують ефективність діяльності організації, можна зробити висновок про ефективну роботу туристичного підприємства «Аура плюс» за розглянутий період.

## **2.2. Оцінка рівня конкурентоспроможності туристичної фірми «Аура Плюс»**

Для того щоб скорегувати стратегію діючої туристичної фірми, необхідно провести ретельний аналіз ситуації. Для цього застосовується метод SWOT-аналізу, який передбачає аналіз сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз, результати якого будуть використовуватися при оцінці конкурентоспроможності, конкурентного потенціалу і при визначенні кола стратегічних питань, що стоять перед організацією.

Мета вивчення сильних і слабких сторін полягає в тому, щоб підприємство вирішило для себе питання, чи варто зупинитись на досягнутому або необхідно боротися за краще.

Іноді низькі показники підприємства пояснюються не тим, що окремі підрозділи слабкі, а тим, що їм не вистачає злагодженості в роботі. Тому необхідно час від часу давати оцінку взаємовідносинам між відділами для перевірки стану його внутрішнього середовища. Щоб підприємство вижило в умовах жорсткої конкуренції, необхідно навчитися управляти цими процесами, щоб вони відбувались узгоджено.

Для визначення конкурентних переваг досить широко застосовується метод SWOT (аббревіатура складена з перших букв англійських слів Strength, Weaknesses, Opportunies, Theats), показаний в таблиці 2.4.



Конкурентними перевагами ТФ «Аура Плюс» в сфері туристичних послуг є:

- ретельний відбір готелів на всіх пропонованих курортах;
- вибір авіаперевізника: компанія в першу чергу звертає увагу на безпеку і надійність перельотів;
- надання об'єктивної інформації: компанія не ставить завдання продати певний тур певного оператора. Головне завдання - надати об'єктивну інформацію про всіх туроператорів, яка в першу чергу ґрунтується на відгуках клієнтів. Туристи самі вибирають співвідношення ціни і якості подорожі.

Таблиця 2.4.

### SWOT-аналіз компанії «Аура Плюс»

Сильні сторони	Слабкі сторони	Можливості	Загрози
1. Кадрова політика			
В компанії працюють висококваліфіковані кадри	Недостатня к-сть агентів з продажу	Підвищення кваліфікації за рахунок семінарів та тренінгів	Якість робочої сили
2. Робота з туроператорами			
Для компанії характерна ретельно налагоджена технологія роботи з туроператором	Уникання роботи з ненадійними туроператорами жертвуючи їх низькими цінами та	Укладання договорів з великими туроператорами інших регіонів	Мінливість роботи навіть великих туроператорів
Робота з надійними постачальниками	підвищеною комісією	Збільшення ємності ринку	
3. Об'єм реалізації			
Компанія ставить перед собою чіткі цілі і розробляє стратегію реалізації на найближчий рік	1. Ризик не досягти поставлених цілей; 2. Сезонність туристичних послуг	Збільшення кількості реалізованих турів, збільшення прибутків	Жорстка конкуренція агентств по всій Україні
4. Споживачі			
Велика увага приділяється роботі з постійними клієнтами	Незавжди вдається втримати нових туристів у зв'язку з ціновою політикою	Залучення покупців шляхом додаткових подарунків	Переманювання туристів конкурентами

	агенства		
--	----------	--	--

Ключовими факторами успіху компанії «Аура Плюс» можна вважати:

- розширення асортименту туристичних послуг;
- ставлення персоналу фірми до роботи в сфері туризму як до складного виробничого процесу.

Слабкі сторони підприємства стосуються в першу чергу конкурентоспроможності. Керівництво підприємства не має достатнього досвіду ведення конкурентної боротьби, проведення рекламних компаній. Таким чином, підприємство має можливість звернути свої слабкі сторони в сильні. Також підприємству необхідно враховувати виявлені можливості і загрози.

Основний потік туристів ТФ «Аура Плюс» обирає саме масові напрямки туризму такі як Єгипет, Туреччина, Болгарія у зв'язку із наявністю розвиненої туристичною інфраструктурою в даних країнах, привабливістю та різноманітністю цін на дані послуги. Проте у порівнянні із конкурентами великий відсоток заробітку агенції надходить саме від продажу турів вартістю 2000\$ та більше, тобто від luxury сегменту ринку.

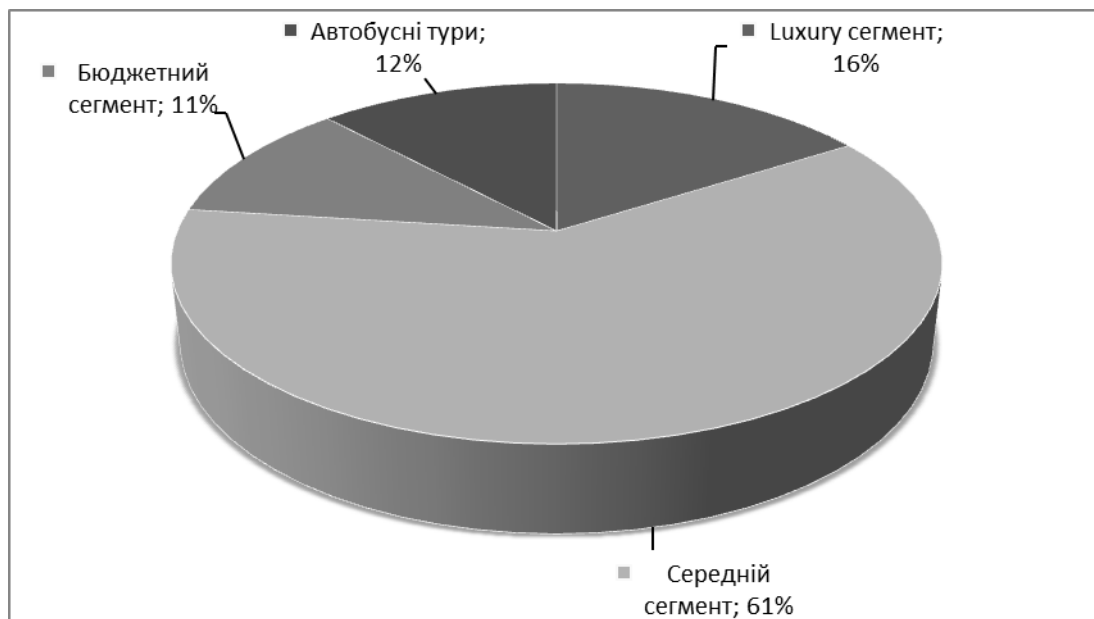


Рис. 2.2. Відсоток доходу від кожного сегменту туристів

З рисунку 2.2 можна зрозуміти, що агенція орієнтується на споживача середнього та високого рівнів, що пояснює великий середній чек та невелику конверсію продажів серед нових (лідерів) туристів, що прийшли в наслідок інтернет реклами та залучених шляхом реклами у соціальній мережі Facebook та через месенджер Telegram.

Для оцінки конкурентоспроможності ТФ «Аура Плюс» було проведено анкетування клієнтів трьох туристичних фірм, що являються найбільш сильними з основних конкурентів підприємства. Опитування представлений в додатку В. На основі результатів була складена таблиця критеріїв оцінки конкурентоспроможності туристичних фірм (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

## Критерії оцінки конкурентоспроможності туристичних компаній

Критерії конкурентоспроможності	«Аура Плюс»	«Прем'єр Тур»	АГП «Партнер»
Асортимент	9	8	7
Ціна	5	7	8
Рекламна активність	6	7	9
Унікальність пропозиції	7	6	5
Якість послуг	8	8	9
Якість персоналу	8	4	6

Таким чином, підприємство «Аура Плюс» займає приблизно таку ж позицію як і її найближчий конкурент «Прем'єр Тур». В таблиці 2.5 видно, що підвищувати конкурентоспроможність фірми необхідно за рахунок збільшення рекламної активності, а також за рахунок підвищення якості послуг, що надаються і їх унікальності.

### РОЗДІЛ 3

## ТРАНСФОРМАЦІЙНІ АСПЕКТИ ЗОВНІШНІХ СТРАТЕГІЙ ТУРИСТИЧНИХ ФІРМ

### **3.1. Застосування сучасних стратегій в практичній діяльності досліджуваного підприємства**

Вибираючи стратегію, компаніям, залежно від конкретної ситуації, доцільно застосовувати такі інноваційні стратегії ведення туристичного бізнесу:

1. ВТL-стратегія – це стратегія тур-фірми, яка передбачає цілеспрямовану діяльність щодо впливу на споживача в момент прийняття рішення про купівлю послуги.. ВТL-стратегія володіє набагато більшим набором інструментів, форм і методів впливу на потенційного споживача, ніж пряма реклама, проте необхідно уникати помилок у процесі її реалізації.

2. Стратегія диференціації передбачає надання послугам відмітних властивостей, які важливі для гостей і які відрізняють їх від послуг конкурентів. Надання послугі відмітних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Ця стратегія може створити захист для туристичного підприємства від стратегій конкурентів.

3. Інноваційна стратегія. Використання комп'ютерних мереж, інтернету та інтернет-технологій нині не просто питання лідерства та конкурентних переваг, але й виживання на ринку в найближчому майбутньому.

4. Стратегія аутсорсингу дуже важлива на теперішньому ринку туристичних послуг. Агенції переважно починають використовувати схеми аутсорсингу, у першу чергу, з ІТ-аутсорсингу, а це: забезпечення різних видів – internet-послуг, web-дизайн, розробка, упровадження й підтримка інформаційних систем. Це звичайно важливо, проте необхідно ще використовувати аутсорсинг бізнес-процесів, управління проектами, аутсорсинг у сфері послуг тощо.

5. Стратегія конкуренції тур-фірм, які знають своє місце на ринку, сконцентровані на пошуку та захопленні тих місць на ринку, що не викликають зацікавлення чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Стратегія конкуренції туристичного підприємства містить у собі підходи до бізнесу й ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку [3, 279].

6. Стратегія маркетингу туристичного бізнесу – це формування цілей, досягнення їх і розв'язання задач туристичного бізнесу щодо кожного окремого пропонованого туристичного продукту. Зазначена стратегія передбачає, що агенція, залежно від ситуації, має кілька варіантів дій: проникнення на новий туристичний ринок; розвиток нового ринку; розробка нових туристичних продуктів; диверсифікація туристичного продукту до даного туристичного ринку й споживача.

7. Стратегія бенчмаркінгу для підприємств туристичного бізнесу має важливе значення. Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоздатності, що обмежується вивченням конкурентів їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами й постачальниками. Під час проведення бенчмаркінгу досліджується краща практика не лише прямих конкурентів, а й представників з інших сфер.

На нашу думку для ТК «Аура Плюс» в сучасних умовах інтернаціоналізації ринків доцільно застосувати комплекс складових міжнародної маркетингової стратегії, які мають бути основою стратегічної діяльності туристичної діяльності. В результаті логічного його використання підприємство може підвищити рівень формалізації міжнародної маркетингової діяльності та забезпечити систематизованість та комплексний підхід до планування, реалізації та контролю міжнародної маркетингової стратегії в процесі виходу на міжнародний ринок, що сприятиме посиленню їх конкурентних позицій на світовому ринку. Адже саме стратегічний маркетинг із властивим йому функціональним апаратом є одним з найважливіших елементів конкурентної боротьби.

### **3.2. Комплекс заходів для покращення організації маркетингових досліджень у мережі Інтернет**

Останім часом збільшення частки цифрових продажів та зростаюча популярність різних соціальних мереж викликало різні очікування серед населення. Тепер люди очікують, що бренди будуть взаємодіяти з ними і слухати їхні ідеї. Компанії повинні приділити час для того, щоб дійсно зрозуміти своїх споживачів, їхню поведінку, тобто що саме підштовхувало їх до придбання того чи іншого товару. Таким чином, замість того, щоб розробляти нові продукти самостійно, вони повинні з'ясувати, чого саме прагнуть їх клієнти, і, звичайно, повинні створювати свої товари відповідно до цих потреб і бажань.

На сьогодні маркетингові дослідження проводяться до, під час та після розробки нового продукту. Зрештою, цей процес передбачає активний і постійний діалог з групою досвідчених споживачів, коли продукт створюється, тестується, переробляється, патентується, оформляється і продається.

1. Важливим та ефективним заходом для покращення організації маркетингових Інтернет досліджень є програми прослуховування соціальних мереж.

Таке програмне забезпечення аналізує відгуки людей про ту чи іншу компанію в Інтернеті. В даний час такі програми стають просто першочерговою необхідністю для компаній, оскільки дають змогу краще відслідковувати свої відносини із споживачами. Компанії повинні продовжувати закуповувати найновіше доступне програмне забезпечення для кращого розуміння своїх клієнтів. Такі програми набувають все більшого розвитку і вони дадуть можливість переглянути думки, ідеї та скарги людей, що містяться в каналах соціальних медіа. Ці програми також відображають тенденції та моделі і вони будуть координувати коментарі, які стосуються компаній та їх діяльності.

2. Використання клієнтської бази даних для підвищення ефективності проведення маркетингових Інтернет досліджень.

Створення, підтримка та використання бази даних клієнтів є надзвичайно важливим процесом для проведення маркетингових Інтернет досліджень, прямих та непрямих продаж. Кожна компанія зростає шляхом придбання нових клієнтів. Але в той же час, істотним є заохочення та утримання вже існуючих клієнтів. Ось чому база даних має велике значення. Створення бази даних також потребує багато ретельного та аналітичного дослідження та компіляції. Це не просто отримання імен і адрес постійних клієнтів, а їх впорядкування.

База даних повинна ретельно підтримуватися та регулярно оновлюватися.

3. Регулярне тестування користувацького досвіду для проведення успішних маркетингових он-лайн досліджень.

Веб-сайти та облікові записи в соціальних мережах є основними інструментами комунікації компаній. Аналітика Google та правильний аналіз даних є мінімальним необхідним пакетом для всіх маркетологів, які проводять базові дослідження ринку. Редизайн веб-сайтів, тестування їх вмісту (слогани, логотипи, форми, розташування та кольори кнопок), а також аналіз взаємодії клієнтів із ними (як вони рухають курсор мишки, як вони взаємодіють з текстом, які зображення або елементи дизайну привертають їхню увагу тощо). Всі ці та інші численні деталі мають вирішальне значення для вашого веб-сайту, щоб зробити його унікальним та привабити покупців.

4. Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності проведення маркетингових Інтернет досліджень.

Щоб зрозуміти вплив штучного інтелекту (ШІ) на дослідження ринку, важливо чітко зрозуміти, що таке ШІ і чим це не є. Штучний інтелект – це інтелект, що відображається машинами, часто характеризується навчанням і здатністю адаптуватися. Це не те саме, що автоматизація. Автоматизація широко використовується в індустрії інсайтів, щоб прискорити ряд процесів. Від набору до збору та аналізу даних, автоматизація – це просто набір правил, за якими машина виконує завдання без допомоги людини. Коли вводяться складні логічні та розгалужені шляхи, важко відрізнити їх від ШІ. Але є важлива різниця.

Навіть у найскладніших його формах, коли завдання автоматизовано, програмне забезпечення відповідає інструкціям, які було надано. Програмне забезпечення (або машина) не приймає жодних рішень і не вивчає щось нове щоразу, коли процес виконується.

5. Автоматизація як інструмент покращення маркетингових досліджень у мережі Інтернет.

Завдяки автоматизації компанії зможуть виробити нові інструменти та рішення для дослідження, що дозволить їм обробляти більше інформації протягом коротших періодів часу. Це означає, що конкуренція стане ще жорсткішою і лише компанії, які зможуть отримувати якісні дані за короткий період часу, отримають справжні переваги. У той же час, швидкість дослідження не повинна бути досягнута за ціною якості його результатів, оскільки якість даних та глибина проникнення залишаються ключовими показниками успіху дослідження.

6. Аналіз емоційного зв'язку клієнтів з продуктами (емоційний маркетинг).

Основна увага маркетингових досліджень зміниться з аналізу логічних моделей прийняття рішень до вивчення. Бренди продовжують вивчати несвідому реакцію споживачів на свою продукцію. Для того, щоб зробити це ефективним, їм доведеться зібрати більше даних про несвідомі мисленнєві



реакції через інструменти нейромаркетингу. Інформація, отримана за допомогою цих інструментів, дозволить компаніям суттєво підвищити ефективність своїх маркетингових заходів, а також вдосконалювати свою продукцію.

7. Використання хештегів для проведення успішних маркетингових онлайн досліджень

При стратегічному використанні хештеги можуть бути використані для підвищення обізнаності про певний бренд, націлювання на певну групу людей, підвищення SEO, а також використання гарячих тенденцій і тем.

8. Створення ефективної онлайн-анкети для проведення успішних маркетингових досліджень в мережі Інтернет

При проведенні маркетингових досліджень в Інтернеті важливо дотримуватися основних правил створення ефективної онлайн-анкети і мінімізувати можливі помилки, пов'язані з її дизайном і програмуванням.

Слід знати, що мозок людини має певні обмеження по мультизадачності, тому, стикаючись з будь-яким складним явищем, ми намагаємося розділити це явище на складові частини. Відповідно до досліджень, проведеними Дж. Міллером, в нашій короткочасній пам'яті одночасно поміщається від п'яти до дев'яти різних «об'єктів» (або, в нашому випадку, пунктів в списку анкети). Варто зазначити, що як і будь-який висновок, пов'язаний з людським мисленням, цей принцип має виключення і не раз піддавався критиці. Проте, доцільно розбивати довгі списки в онлайн-анкеті, а якщо такої можливості немає – тестувати в ході пілотного дослідження два варіанти анкети: довгий список в одному питанні плюс короткі списки в різних питаннях і перевіряти, чи не має, наприклад, список з безлічі ознак тестованого бренду впливу на відповіді респондентів

Правило «двох секунд». Правилком двох секунд цей принцип названий швидше для краси, як недосяжного ідеалу. Суть його полягає в тому, що користувач повинен чекати відповіді від тієї чи іншої системи не більше двох секунд. Під «відповідями» системи мається на увазі перемикання додатків, час

їх завантаження, а у випадку з онлайн-опитуванням – час з'єднання з сервером після відправки відповіді на питання або час завантаження наступного питання анкети. Дві секунди на відгук – це як «золотий перетин», до якого треба прагнути, в реальності намагаючись максимально скоротити час завантаження анкети.

Користувачі найчастіше йдуть з сайту, якщо не можуть знайти потрібну їм інформацію або виконати потрібну їм завдання за три кліка мишки. Іншими словами, це правило підкреслює важливість продуманої навігації, логічної структури і зрозумілою ієрархії інтернет-сайту. Це правило можна застосувати і до складання анкет: насправді важливо не кількість кліків, а то, щоб респондент в будь-яку хвилину розумів, де він знаходиться, де він був і куди він потрапить далі. Навіть 10 і більше кліків будуть сприйматися нормально, якщо людина розуміє, за якими принципами працює система, з якою він взаємодіє.

Стосовно онлайн-опитувань вважається, що в ідеальній онлайн-анкеті обов'язково повинні бути:

- індикатор, який показує, на скільки питань людина вже відповіла і на скільки питань їй ще належить відповісти;
- кнопка «Зберегти результат і повернутися до заповнення анкети пізніше» (обов'язково, якщо заповнення анкети займає більше 5-10 хвилин).
- кнопка «Повідомити про неполадку», якщо щось йде не так;
- кнопка «Допомога», де завжди можна отримати довідку про те, як правильно заповнювати анкету, а також завантажити потрібні для заповнення анкети програми (наприклад, якщо анкета працює тільки в певних браузерях або для її заповнення потрібен програвач флеш-роликів і т.д.).

Багато користувачів Інтернету не завжди вважають за краще використовувати оптимальні способи вирішення завдань, що стоять перед ними, а схильні задовольнятися тим, що лежить на поверхні і більш-менш підходить для їх цілей. Про це варто пам'ятати, роблячи в анкеті широку таблицю з п'яти - семи альтернатив від «Абсолютно не згоден» до «Повністю згоден». Чим більше в анкеті таких питань, тим вище ймовірність того, що

користувачі будуть вибирати не ту відповідь, яка дійсно відображає їх думку, а той, варіант, в який найлегше потрапити мишкою і перейти при цьому до наступного питання.

Ефект «фовеального/центрального зору» і сприйняття інформації. Fovea або центральна ямка сітківки ока найбільш активно працює коли ми читаємо, дивимося телевізор, водимо машину або здійснюємо будь-яку іншу діяльність, де важливе значення відіграють візуальні деталі. Зона центрального зору – це невелика витягнута в ширину область, куди спрямовані наші очі і саме в цій зоні людина сприймає максимальну кількість деталей зображення без додаткового напруження. Знання цієї особливості людського зору важливо при тестуванні рекламних матеріалів. Так, якщо для оцінки представлено одночасно багато картинок невеликого розміру або одна-дві картинки занадто великого розміру, то в цьому випадку респонденту доводиться додатково напружувати зір, щоб розглянути всі деталі або всі картинки, а це може вплинути на порівняльне сприйняття рекламних матеріалів.

Навіть якщо онлайн-анкета розрахована на топ-менеджерів великих компаній, не виключений варіант, що з великими труднощами знайдений топ-менеджер буде заповнювати її «на ходу» за допомогою планшета, смартфона або ноутбука з маленьким екраном і без додаткових функцій. Тому при програмуванні онлайн-анкети критично важливо заздалегідь передбачити різні варіанти розвитку подій і протестувати, як анкета буде виглядати і працювати в найрізніших конфігураціях (браузери, типи з'єднання, операційні системи і т.д.).

Зробити «помилкодопустиму» анкету – досить складне завдання. Але в цьому може допомогти правило «наростаючого поліпшення», коли спочатку робиться базова і найпростіша версія анкети, яка буде працювати у всіх варіантах і ситуаціях, а потім в неї поступово додаються нові «просунуті» функції. Таким чином, респондент з поганим з'єднанням і заборонаю на завантаження зображень зможе заповнити «полегшену» версію анкети – це в будь-якому випадку краще, ніж нічого.

З огляду на вищенаведені рекомендації можливо при порівняно невеликих витратах провести інтернет-дослідження. Основні проблеми будуть зведені до створення необхідної вибірки.

## **ВИСНОВКИ**

Детально розібравши та проаналізувавши дану тему наукової роботи, можна з впевненістю стверджувати про актуальність даного питання. Адже, туристичний бізнес можна справедливо вважати бізнесом XXI століття, тому що він є одним із найбільш динамічних і прибуткових серед усіх галузей світового господарства. За даними Всесвітньої організації туризму, на туризм припадає 10% валового світового продукту, 7% загального обсягу інвестицій, 5% усіх податкових надходжень. Туристична діяльність безпосередньо впливає на близько 40 інших галузей економіки. У туризмі зайнято 10-15% працездатного населення країн світу. Саме при виборі стратегії туристичним підприємством визначається його майбутня діяльність. І тільки від вибору стратегії, буде залежати успішність даного підприємства.

У роботі наведено сутність поняття стратегія, визначено основні принципи стратегії, до яких можна віднести: принципи науковості, справедливості, комплексності та системності, послідовності, дотримання трудового законодавства; рівності і відсутності дискримінації, економічності, конкретності та адресності.

Було визначено чинники, які впливають на вибір стратегії туристичних підприємств. Дані чинники повністю виступають із зовнішнього середовища (ринку) в якому функціонує компанія.

Дослідження наукової роботи проводилось на матеріалах туристичного підприємства «Аура Плюс». Туристична компанія на ринку України вже понад 15 років. Компанія була заснована у 1999 році. За ці роки був досягнутий високий рівень послуг, які компанія пропонує своїм клієнтам, напрацьовані підходи для пошуку оптимальних варіантів, що задовольняють всі вимоги споживача, налагоджені тісні зв'язки з партнерами як в Україні, так і за її межами. Основний вид діяльності підприємства за КВЕД: 79.11 – «Діяльність туристичних агентств». Для своїх клієнтів туристична агенція «Аура Плюс» надає наступні послуги: екскурсійні тури; лікування за кордоном; автобусні тури; тури в кредит; оформлення віз; тури за спеціальною ціною; продаж авіаквитків.

Проаналізувавши ряд основних чинників (коефіцієнтів), що характеризують ефективність діяльності організації, можна зробити висновок про ефективну роботу туристичного підприємства «Аура плюс» за розглянутий період.

Для визначення конкурентних переваг авторами було застосовано метод SWOT-аналізу в результаті якого були визначені сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Ключовими факторами успіху компанії «Аура Плюс» можна вважати: розширення асортименту туристичних послуг; ставлення персоналу фірми до роботи в сфері туризму як до складного виробничого процесу. Слабкі сторони підприємства стосуються в першу чергу конкурентоспроможності.

Для оцінки конкурентоспроможності ТФ «Аура Плюс» було проведено анкетування клієнтів трьох туристичних фірм, що являються найбільш сильними з основних конкурентів підприємства. Результати опитування показали, що «Аура Плюс» займає приблизно таку ж позицію як і її

найближчий конкурент «Прем'єр Тур». Це вказує на те, що підприємству потрібно підвищувати конкурентоспроможність.

На нашу думку для ТК «Аура Плюс» в сучасних умовах інтернаціоналізації ринків доцільно застосувати комплекс складових міжнародної маркетингової стратегії, які мають бути основою стратегічної діяльності туристичної діяльності. В результаті логічного його використання підприємство може підвищити рівень формалізації міжнародної маркетингової діяльності та забезпечити систематизованість та комплексний підхід до планування, реалізації та контролю міжнародної маркетингової стратегії в процесі виходу на міжнародний ринок, що сприятиме посиленню їх конкурентних позицій на світовому ринку. Адже саме стратегічний маркетинг із властивим йому функціональним апаратом є одним з найважливіших елементів конкурентної боротьби.

Процес проведення маркетингового дослідження передбачає активний і постійний діалог з групою досвідчених споживачів, коли продукт створюється, тестується, переробляється, патентується, оформляється і продається. Компанії повинні приділити час для того, щоб дійсно зрозуміти своїх споживачів, їхню поведінку, тобто що саме підштовхувало їх до придбання того чи іншого товару; з'ясувати, що саме хотіли б клієнти та створювати свої товари чи надавати послуги відповідно до цих потреб і бажань. Тому надзвичайно важливо взяти до уваги рекомендації для покращення організації маркетингових досліджень в мережі Інтернет.

Без ретельно сформульованої стратегії діяльність підприємства туристичного бізнесу втрачає сенс, конкурентоспроможність, веде до внутрішнього застою й погіршення результатів. Стратегія туристичної фірми є основою формування стратегії інноваційного розвитку, визначає роль, місце та сутність інноваційної діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2016. 378с.
2. Грицюк Ю. І., Грицюк М. Ю. Моделювання стратегій поведінки конкурентних фірм на ринку надання туристичних послуг. *Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка”*: зб. наук. праць. Сер.: Інформаційні системи та мережі. Львів: Вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2016. № 883. С. 23–35.
3. Довгань Л. Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник . 2-ге вид. К. : Центр навч. л-ри, 2011. 440 с.
4. Дубровін В., Риженко О., Корецький М. Бенчмаркінг як один з інструментальних засобів загального керування якістю. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2010. № 3. С. 39–41.
5. Єрмаченко В. Є. Проблеми та перспективи розвитку ринку туристичних послуг. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №4. С. 62-64.
6. Козак Н. Бенчмаркінг – інструмент підвищення конкурентоспособности. *Рынок капитала*. 2000. № 1–2 (49–50). Январь. С. 23–28.
7. Колодійчук Ф.В. Фактори впливу на конкурентоспроможність підприємств готельного бізнесу. Економічні проблеми розвитку галузей та видів економічної діяльності. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/frvu\\_2016\\_5\\_19.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/frvu_2016_5_19.pdf).
8. Корж Н.В., Басюк Д.І. Управління туристичними DESTИНАЦІЯМИ: підручник. Вінниця: «ППК«ТД Едельвейс і К», 2017. 322 с. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/7/7/metoduchni-rek/t/04.pdf> (дата звернення: 12.09.2019).
9. Король У. М. Перспективи розвитку ринку туристичних послуг в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 3. С. 133-139.
10. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. С. Пб. : Питер, 2000. 320 с.

11. Мальська М. П., Кізіма В.Л., Жук І.З. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2017. 336 с.
12. Міщенко А. П. Стратегічне управління : навч. посіб. К. : Центр навч. л-ри, 2004. 336 с.
13. Михальчук Т. Вибір стратегії виходу готельно-ресторанного підприємства на зовнішній ринок. Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан та перспективи: збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 16-17 травня 2019р.). Тернопіль. 2019. С. 91-92.
14. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. URL: [https:// www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501](https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249826501) (дата звернення: 19.10.2019).
15. Ноздріна Л. В., Ящук В.І., Полотай О.І. Управління проектами : підручник / за заг. ред. Л. В. Ноздріної. К. : Центр учбової л-ри, 2010. 432 с.
16. Офіційний сайт. «Аура плюс». URL: <https://auraplus.com.ua/>.
17. Принципи стратегії. URL: [https://lubbook.org/book\\_358\\_glava\\_24\\_26](https://lubbook.org/book_358_glava_24_26).
18. Редченко К. І. Бенчмаркінг як інструмент стратегічного аналізу. Наукові записки : зб. наук. праць кафедри екон. аналізу. Тернопіль : Економічна думка, 20011. Вип. 11. Ч. 2. С. 176–183.
19. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку: монографія / [за ред. проф. Герасименка В.Г.; авт. кол.: В.Г. Герасименко, С.С. Галасюк, С.Г. Нездоймінов та ін.]. Одеса : Астропринт, 2017. 304 с.
20. Савіцька О.П., Савіцька Н.В., Погребняк Л.В. Екотуризм як важлива складова стратегії сталого розвитку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 15. С. 122–128.
21. Снігир А.В. Особливості стратегічного менеджменту туристичного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4. Т. 2. С. 66-69.



22. Тимошенко З. І., Мунін Г.Б., Дишлевий В.П. Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу . К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2007. 246 с.
23. Трохимець О.І., Шелеметьєва Т.В. Практика стратегічного планування в системі управління розвитком туризму в Україні. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018 р.. № 4 (103). С. 70-78.
24. Ушацькій С.А., Яковенко В.Б. Основи Управління : Навчальний посібник. К. : ІСДО, 2004. 145 с.
25. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., переробл. і допов. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
26. Шурін Д. Перспективи кейтерингу для закладів ресторанного бізнесу. Розвиток індустрії гостинності та міжнародного бізнесу: сучасний стан та перспективи: збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 16-17 травня 2019р.). Тернопіль. 2019. С. 101-102.
27. The Theory of Business. Chapter One, Peter Drucker on The Profession of Management (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1998).

## Додаток А

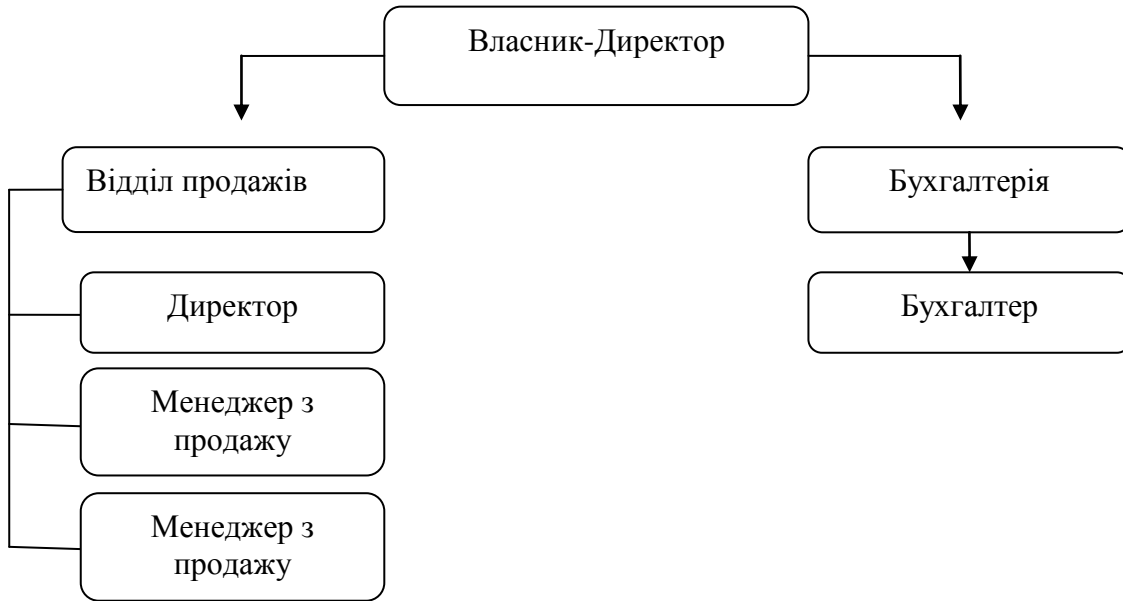


Рис. А.1. Організаційна структура ТК «Аура Плюс»

Джерело: сформовано автором.

**Додаток Б**

## Таблиця Б.1

## Аналіз фінансових результатів діяльності фірми у 2017-2018 рр.

Показник	Значення у 2017 р.	Значення у 2018 р.
Об'єм продажів, шт.	410	435
Середня вартість, грн.	32 400	33 200
Дохід, грн.	13 284 000	13 442 000
Змінні витрати, грн.	11 955 600	12 997 800
Постійні витрати, грн.	622 400	676 400
Прибуток до сплати податків, грн.	705 600	767 800
Сплачений податок (5%), грн.	66 420	72 210
Чистий прибуток, грн.	639 580	695 590

Джерело: складено автором