

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА»**

(на матеріалах туристичної агенції «Vibe to Fly»)

Здобувача вищої освіти
2 курсу, групи МТБ-21з(м),
спеціальності 242 «Туризм»
освітньої програми
«Міжнародний туристичний
бізнес»

Іванни
ПАЯНОК

Науковий керівник
кандидат економічних наук,
доцент

Наталія
ОНИЦУК

Гарант
освітньо-професійної програми
доктор історичних наук,
професор

Наталія
ЧОРНА

Вінниця 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ТУРИЗМУ	6
1.1. Роль і місце стратегії в розвитку підприємства	6
1.2. Стратегічне планування як основа розвитку підприємства	10
1.3. Методологічні основи формування стратегії розвитку на підприємствах туризму	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ « VIBE TO FLY»	19
2.1 Загальна характеристика туристичного підприємства «Vibe to Fly»	19
2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства	22
2.3 Аналіз зовнішнього середовища підприємства	32
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ « VIBE TO FLY»	36
3.1 Аналіз стратегічного управління туристичним підприємством «Vibe to Fly»	36
3.2 Пропозиції з удосконалення стратегічних альтернатив і вибору стратегії в «Vibe to Fly»	41
3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих пропозицій з удосконалення стратегічних альтернатив на «Vibe to Fly»	48
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми. Туризм є ключовою галуззю економіки України, яка повинна забезпечити відкритість вітчизняної економіки, посилити демократичність та євроінтеграційний курс держави. Одне з першочергових завдань - розробити стратегію адаптації вітчизняного туристичного бізнесу до стандартів країн ЄС та світу.

Основною стратегічною метою розвитку туризму в Україні є створення конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках національного туристичного продукту, розширення внутрішнього та збільшення обсягів в'їзного туризму, забезпечення комплексного розвитку курортних територій та туристичних центрів з урахуванням соціально-економічних інтересів населення, збереження та відновлення природних територій та історико-культурної спадщини.

Стратегічне планування є обов'язковою складовою успішного функціонування будь-якого підприємства, включаючи туристичні компанії. В сучасному світі, де конкуренція на ринку туризму постійно зростає, та під впливом різних зовнішніх чинників, таких як зміни в смаках та очікуваннях клієнтів, розширення технологічних можливостей та зміни у суспільних цінностях, стратегічне планування є критично важливим процесом.

Теорія стратегічного планування та управління посідає важливе місце в сучасній науковій думці. Питання, пов'язані з визначенням та формуванням стратегії розвитку туристичної галузі (регіонів) та окремих суб'єктів туристичної діяльності, знайшли відображення в працях вітчизняних та зарубіжних авторів, серед яких: М. Борушак, Д. Басюк, Л. Баумгартен, С. Білоус, Г. Горіна, Н.М. Ганич, Н. Корж, М. Мальська, А.Томпсон, Л. Погребняк, О. Савіцька, Н. Савіцька, Ф. Котлер Т. Ткаченко, та ін.

Мета та завдання дослідження. Метою даної роботи є вивчення теоретичних та практичних аспектів і обґрунтування рекомендацій для поліпшення системи стратегічного планування діяльності туристичного підприємства.

Основними завданнями для досягнення поставленої мети є:

- дослідити роль і місце стратегії в розвитку підприємства;
- розглянути теоретичні аспекти планування діяльності підприємств в галузі туристичної індустрії;
- розглянути методологічні основи формування стратегії розвитку на підприємствах туризму;
- провести аналіз процесу стратегічного планування туристичного підприємства «Vibe to Fly»;
- запропонувати пропозиції з удосконалення стратегічних альтернатив і вибору стратегії в «Vibe to Fly»;
- надати економічне обґрунтування ефективності запропонованих пропозицій з удосконалення стратегічних альтернатив.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес стратегічного планування діяльності туристичного підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є стратегічне планування та управління діяльністю туристичного підприємства «Vibe to Fly».

Наукова новизна полягає у подальшому поглибленні теоретичних положень, розробці практичних рекомендацій з удосконалення організації управління туристичним підприємством.

Практична значимість роботи спрямована на вивчення та аналіз теоретичних аспектів стратегічного управління в сфері туризму, а також на практичний аналіз стану управління та розробку оптимальних стратегічних рішень для "Vibe to Fly".

Методи дослідження. У процесі написання кваліфікаційної роботи використовувалася комбінація загальних та специфічних наукових методів. Для дослідження сучасних підходів стратегічного планування підприємством в умовах сталого розвитку були використані системний підхід, методи групування та експертної оцінки.

Для отримання аналітичної інформації були використані дані статистичної звітності та внутрішньої бухгалтерської звітності підприємства. Для вибору і обґрунтування стратегії розвитку підприємства був використаний метод порівняння, який допоміг обрати стратегію розширення присутності на ринку.

Застосування статистичного аналізу показників діяльності підприємства дало змогу оцінити стан підприємства і фінансові можливості для впровадження запропонованих заходів. Теоретичною базою дослідження є роботи провідних зарубіжних та вітчизняних вчених, присвячені стратегічному управлінню в умовах сталого розвитку.

Апробація наукових досліджень. За результатами виконання кваліфікаційної роботи були опубліковані дві статті: у збірнику наукових праць за матеріалами XII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» 20 квітня 2023р. ВТЕІ КНТЕУ та у збірнику наукових праць за матеріалами X Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Менеджмент ХХІ століття: сучасні моделі, стратегії, технології», яка проходила 10 жовтня 2023р. у ВТЕІ КНТЕУ, м. Вінниця.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 14 таблиць, 11 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел нараховує 50 джерел. Основний текст роботи викладено на 55 сторінках.

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СФЕРІ ТУРИЗМУ

1.1 Роль і місце стратегій в розвитку підприємства

Слово «стратегія» від грецького означає *strategos*, «мистецтво генерала». Основоположниками розробки стратегії планування на початку 60-х років ХХ ст. були Великобританія та Франція. Стратегія являється головним планом дій, розрахованим для того, щоб організація могла виконати завдання і досягнути поставленої мети.

Стратегія – це головна програма дій, що знаходить проблеми та ресурси для основної мети. Саме завдяки стратегії підприємство має всі шанси для успішного досягнення бажаної цілі.

Основні характеристики стратегічного планування розглянемо нижче (рис 1.1)



Рисунок 1.1 – Характеристика стратегічного планування

Стратегічне планування - це процес розроблення довгострокових цілей та стратегій для досягнення успіху організації. Стратегічне планування визначає загальну спрямованість організації, встановлює пріоритети, визначає альтернативні шляхи розвитку та встановлює основні кроки для досягнення поставлених цілей.

Стратегічне планування є особливим видом управлінської діяльності, який охоплює розроблення стратегічних рішень, включаючи постановку довгострокових цілей і стратегій розвитку територій.

Його основна мета полягає у забезпеченні ефективного функціонування економіки та швидкої адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Стратегічне планування в туризмі ґрунтується на цілях і завданнях, визначених у процесі розроблення стратегії, а також на прогнозах у різних напрямках туристичної діяльності та інших сферах суспільного розвитку, таких як економіка, наука, техніка, технологія, демографія, екологія та інші.

Стратегічний план для фірми характеризується впевненістю та особливістю, чим в свою чергу притягує нових клієнтів та працівників.

Стратегічне планування характеризується низкою ключових положень та особливостей, які визначають його сутність і процес впровадження. Ось деякі з них:

Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу, часто на п'ять років і більше. Воно спрямоване на досягнення великих та важливих цілей підприємства.

Включає аналіз і оцінку зовнішнього середовища, включаючи макроекономічні, політичні, соціальні та технологічні аспекти. Також вивчається внутрішнє середовище підприємства, його ресурси, спроможності та обмеження.

Процес стратегічного планування починається з визначення місії підприємства (основного призначення) і візії (бажаного майбутнього стану). Ці складові стають основою для розробки стратегії.

Стратегічне планування передбачає визначення конкретних, вимірюваних та досяжних цілей, які визначаються з урахуванням місії та візії підприємства. Ці цілі визначають курс дій і результати, які необхідно досягнути.

Один з ключових етапів - це розробка альтернативних стратегій. Це означає вивчення різних способів досягнення поставлених цілей та вибір тих, які найкраще відповідають місії та візії.

Після розробки стратегічних альтернатив необхідно провести їхню оцінку і вибір оптимальної стратегії, яка найкраще відповідає поставленим цілям та ресурсам підприємства.

Після вибору стратегії, необхідно розподілити ресурси, такі як фінанси, персонал і технічні засоби, для реалізації обраної стратегії.

Стратегічне планування не завершується лише розробкою стратегії. Важливо забезпечити її ефективне впровадження та постійно контролювати виконання стратегічних цілей.

Зовнішнє середовище постійно змінюється, і стратегічне планування повинно бути гнучким та готовим адаптуватися до нових умов і можливостей.

Важливо включити ключових зацікавлених сторін в процес стратегічного планування, щоб забезпечити розуміння та підтримку стратегії на всіх рівнях підприємства.

Ці положення становлять основу для успішного стратегічного планування та допомагають підприємствам досягати їхніх довгострокових цілей і зберігати конкурентну перевагу.

Результатом стратегічного планування і ключовим інструментом стратегічного управління є стратегічні документи, такі як концепції, плани і програми. Концепція є загальною ідеєю (системою поглядів), що визначає стратегію дій під час впровадження реформ, проектів, планів і програм.

План представляє собою модель майбутнього стану економічної системи в цілому, національної економіки, регіонів, галузей, підприємств або компаній.

Програма є сукупністю взаємопов'язаних заходів і планом дій, спрямованих на досягнення однієї спільної мети або вирішення певної проблеми.

За словами Н.В. Корж та Д.І. Басюк, «стратегічне планування передбачає системне формулювання чітких цілей і завдань, які взаємозв'язані та взаємоузгоджені з наявним ресурсним потенціалом».

Основні завдання стратегій розвитку підприємства включають в себе ряд важливих цілей та завдань, які допомагають орієнтувати організацію на стає і успішне майбутнє такі як:

Необхідно створити чітку місію(основного призначення) та візію (бажаного майбутнього стану) підприємства, які надають організації цільовий напрямок і орієнтацію.

Сформулювати конкретні та вимірювані цілі, які підприємство прагне досягти в довгостроковій перспективі. Ці цілі повинні бути відповідними місії і візії.

Вивчити усі можливі стратегічні напрямки, які можуть допомогти досягти поставлених цілей. Це може включати аналіз ринкових умов, конкурентів, технологічних можливостей та інших факторів.

Вибрати та прийняття рішення щодо того, яка зі створених стратегій найкраще відповідає поставленим цілям і ресурсам підприємства.

Визначити, які ресурси (фінанси, персонал, технічні засоби тощо) потрібні для виконання обраної стратегії та їх ефективний розподіл.

Процес планування і впровадження дій для реалізації обраної стратегії, включаючи внутрішні зміни та адаптацію до нових умов.

Постійний моніторинг виконання стратегії, її результатів і корекція в разі необхідності. Забезпечення відповідності досягнутих результатів стратегічним цілям.

Залучення всіх рівнів персоналу та ключових зацікавлених сторін до розвитку та впровадження стратегії, а також забезпечення відкритої комунікації

Створення стратегії, що дозволить підприємству виділитися серед конкурентів, а також забезпечення стійкості інноваційності.

Враховання змін у зовнішньому середовищі та швидка реакція на нові можливості та загрози.

Забезпечення сталого росту та збереження стабільності фінансового стану підприємства.

Ці завдання допомагають підприємству реалізувати свою стратегію, досягти поставлених цілей і забезпечити стале і успішне функціонування в надзвичайно змінному бізнес-середовищі.

Розробка стратегії розвитку підприємства повинна бути цілеспрямованою та враховувати взаємозв'язки між всіма елементами туристичної індустрії.

1.2 Стратегічне планування як основа розвитку підприємства

В процесі стратегічного планування здійснюється систематизована і взаємозв'язана робота з метою визначення довгострокових цілей і напрямків діяльності підприємств. Цей процес орієнтований на визначення кінцевих результатів, враховуючи наявні фінансові та матеріальні ресурси.

Варіанти стратегічного планування можуть включати розширення виробничих потужностей шляхом будівництва нових споруд або придбання фірм-постачальників та інших пов'язаних компаній. Термін дії стратегічного планування може становити від 5 до 15 років.

Основною метою стратегічного планування є надання комплексної науково обґрунтованої бази для розв'язання проблем, з якими фірма може зіткнутися у майбутньому. Результатом стратегічного планування є

формалізована стратегія, яка розкривається по етапах, методиках, техніці виконання і спрямована на побудову моделі майбутнього. Крім того, розробляється програма для переходу до цієї моделі, що допомагає втілити стратегію в реальність.

Стратегічне управління є сучасним досягненням в менеджменті та вважається найбільш високоінтелектуальним і вартісним елементом управління взагалі.

Компанії з великим обсягом продажів можуть мати до сотні спеціалістів, які працюють над стратегічним плануванням підприємства, залежно від розмірів виробництва.

Стратегічний план підприємства представляє собою документ обсягом до 100 сторінок, який детально описує майбутні дії керівництва щодо діяльності компанії.

Такі обширні дослідження, зазвичай, доступні лише деяким великим підприємствам, оскільки вони вимагають значних ресурсів. Проте з часом підходи до стратегічного планування трансформуються і стають доступними і для менших організацій, таких як туристичні підприємства-оператори.

Це означає, що стратегічне планування може бути адаптоване до різних масштабів підприємств, залежно від їх розміру і специфіки.

Процес планування в системі стратегічного планування займає важливе місце у системі управління. Велика кількість європейських фірм користуються стратегічним плануванням задля того щоб знайти вихід з безнадійної ситуації та змінити свою фірму як зовні, так із середини підприємства.

Важливими перевагами стратегічного планування являються такі чинники:

- свідомий вибір рішень та їх наслідків;
- пошук доступних варіантів задля досягнення поставлених цілей;
- орієнтація на сильні та слабкі сторони підприємства та пошук альтернативних методів їх подолання;

– стратегічне планування допомагає ідентифікувати пріоритети та визначити, які завдання є найважливішими для досягнення стратегічних цілей.

Стратегічний план виконується у декілька етапів, які можуть включати наступні кроки (рис 1.2)

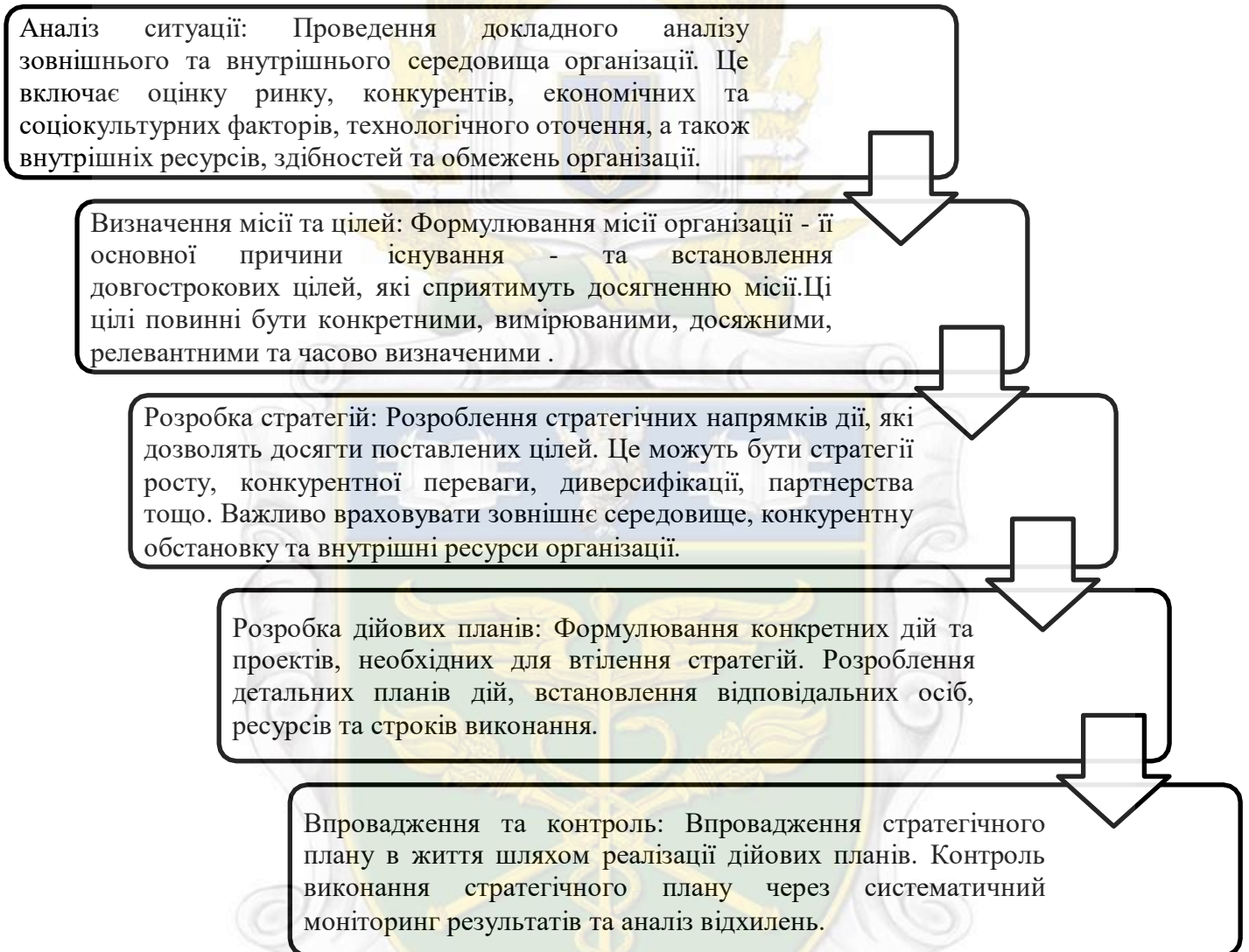


Рисунок 1.2- Етапи стратегічного плану

Основна загальна мета організації, яка є чітко вираженою причиною її існування, визначається як її місія. Цілі формулюються з метою досягнення цієї місії. Місія деталізує статус фірми і надає напрямок і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних рівнях організації.

Місія є важливим елементом стратегічного планування, оскільки вона визначає сутність організації, її цінності та основну мету.

Вона відображає те, чим організація прагне бути і як вона хоче сприяти своїм клієнтам, співробітникам, громаді або суспільству в цілому.

Місія слугує основою для визначення конкретних цілей і стратегій, які допоможуть організації реалізувати її місію.

На різних рівнях організації можуть бути сформульовані власні місії, які відповідають загальній місії організації, але більш конкретно спрямовані на діяльність підрозділів або відділів. Ці місії встановлюються з метою забезпечення узгодженості та спрямованості роботи всієї організації.

Місія туристичних підприємств визначає основну причину їх існування і спрямована на надання послуг туристам та задоволення їх потреб у відпочинку, розвагах, культурному досвіді та інших туристичних враженнях.

Основні завдання та місія туристичних підприємств можуть включати:

Місія туристичних підприємств полягає у створенні та наданні якісних послуг, що задовольняють потреби туристів. Це може включати готельні послуги, транспорт, екскурсії, ресторани, розваги та інші туристичні послуги.

Туристичні підприємства мають завдання створювати привабливе середовище та умови для туристів. Це може включати розробку туристичних маршрутів, визначення цікавих місць, культурних подій та інших факторів, що привертають туристів.

Туристичні підприємства мають завдання створювати гостинну та приємну атмосферу для своїх клієнтів. Це означає забезпечення високого рівня обслуговування, комфорту та задоволення від перебування туристів у їхніх закладах.

Місія туристичних підприємств також включає розвиток туристичної інфраструктури, яка створює умови для зручного та безпечного перебування туристів.

При плануванні стратегічних цілей організації, вибір цілей є одним з найважливіших етапів. Цілі повинні бути визначені на основі загальної місії організації та цінностей, які орієнтується вище керівництво.

Цілі організації можуть бути різними, відповідно до її природи, галузі діяльності та стратегічних пріоритетів.

Основними цілями туристичної організації можуть бути:

Приваблення туристів: збільшення обсягу туристичного потоку до місцевості шляхом реклами та просування туристичних продуктів.

Збільшення доходів від туризму: забезпечення створення нових робочих місць в галузі туризму, збільшення туристичних послуг та розвиток інфраструктури.

Підвищення якості туристичної послуги: забезпечення високої якості туристичної послуги та позитивного враження у туристів, що відвідали дану місцевість.

Захист навколишнього середовища: забезпечення збереження природних та культурних ресурсів місцевості, що є об'єктом туристичного приваблення.

Підвищення конкурентоспроможності: забезпечення розвитку інноваційних технологій в туризмі та підвищення конкурентоспроможності місцевості на туристичному ринку.

Забезпечення безпеки туристів: забезпечення безпеки туристів під час їх перебування в місцевості та захист їх прав та інтересів.

Ці цілі можуть бути різними для різних туристичних організацій, залежно від їх місії, розміру, спеціалізації та рівня розвитку.

1.3 Методологічні основи формування стратегій розвитку на підприємствах туризму

В умовах теперішнього часу люди вже довгий час досліджують та аналізують стратегію планування, як спосіб розв'язання більшості їхніх

проблем, тому, що вони бажають знати, що і як їм робити сьогодні, завтра та в реалізації майбутніх планів, щоб мати можливість керувати процесами які відбуваються в підприємстві.

Для вирішення цих питань науковцям було створено стратегічне управління, яке дає змогу вирішити питання з використанням різних підходів та елементів системи стратегічно управління.

Формування стратегій планування являється одним із найважливіших складових системи стратегічного планування і дає визначення процесу утворення стратегій та « стратегічного набору».

Зважаючи на те, що стратегія є достовірним способом отримання бажаного результату, створений у вигляді мети, при якому керівники самостійно встановлюють відповідні цілі, обирають унікальну стратегію розвитку та складають усі необхідні компоненти для процесу стратегічного управління.

Формування стратегії розвитку на туристичному підприємстві - це процес визначення шляхів і планів для досягнення довгострокових цілей та визначення способів, якими це підприємство планує розвиватися в галузі туризму. Оскільки туризм - це галузь, яка піддається впливу зовнішніх факторів, таких як соціальні тенденції, попит, зміни в законодавстві та конкуренція, формування стратегії розвитку є важливим завданням для туристичних підприємств.

Формування стратегії розвитку в галузі туризму допомагає підприємству визначити, як найкраще використовувати свої ресурси та можливості для досягнення успіху у цій конкурентній галузі.

Г. Мінцберг дослідив методи розробки різних підходів для стратегій планування(рис 1.3)



Рисунок 1.3 – Методи планування

А. Томпсон дослідив різні види підходів, в яких зазначається залежність керівника та виконавця в роботі підприємства(рис. 1.3)



Рисунок 1.4 – Підходи залежності керівника та виконавця в роботі підприємства

Використання методів планування задля отримання позитивного результату залежить від самого керівника підприємства, його дій залежно від самої ситуації та рівня підготовленості працівників підприємства.

Вибір стратегій – це процес, в якому застосовуються всі елементи внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Процес планування роботи туристичної організації передбачає побудову трьох підсистем планування можна побачити на рис. 1.5



Рисунок 1.5 – Підсистеми процесу планування

Процес планування характеризується такими чинниками:

- визначення початкових і кінцевих цілей;
- рішення та задачі, які необхідно виконати;
- способи та фінанси для їх вирішення;
- джерел надходжень та потрібних ресурсів.

Одним із найважливіших та початковим етапом планування діяльності підприємства є план маркетингу.

Маркетинговий план – це документ у якому сконцентровані всі головні завдання, необхідні для виконання поставлених цілей, їхній зміст та методи виконання.

Він є головним компонентом, який пов’язує всі факти про фірму в одне ціле та ставить завдання перед персоналом – найкращим чином задовільнити бажання клієнта.

Виробничий план визначає всі необхідні питання які пов'язані з процесом виконання та наданням туристичних послуг.

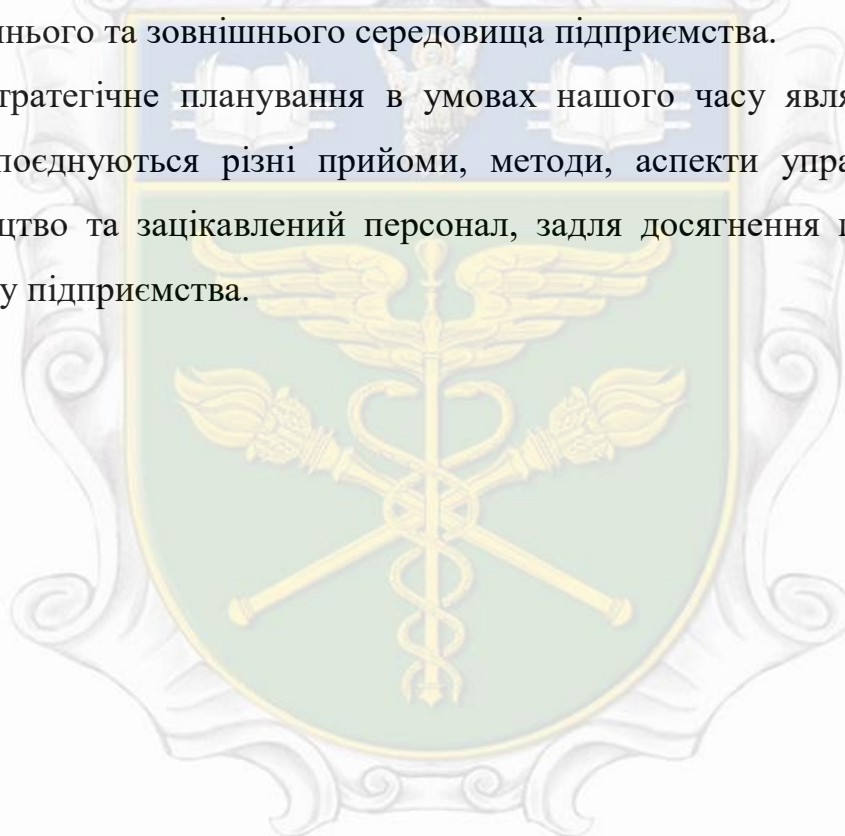
Завданнями виробничого плану є: визначення тактики; підрахунок наявності основних фондів; визначення потужності підприємства та підрахунок кінцевої суми внесення коштів для комфортного існування підприємства.

Фінансовий план включає в себе :показники балансу фірми, показники прибутків і видатків та планування фінансового бюджету фірми.

Дивлячись на досвід успішних компаній бачимо, що процес планування на підприємстві є постійно, проте саме показник його розвитку являється особливостями самого підприємства.

Вибір стратегій – це процес, в якому застосовуються всі елементи внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Стратегічне планування в умовах нашого часу являється планом, в якому поєднуються різні прийоми, методи, аспекти управління, належне керівництво та зацікавлений персонал, задля досягнення поставленої мети розвитку підприємства.



РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ « VIBE TO FLY»

2.1 Загальна характеристика туристичного підприємства «Vibe to Fly»

Під час вивчення стратегічного планування в туристичному бізнесі було досліджено туристичне агентство "Vibe to Fly" (у перекладі його назва звучить так «Атмосфера для польоту»). Яке було засноване 1 лютого 2021 року. Власник фірми Замрій Віктор Вікторович є також засновником школи туризму « Pro_Travelagent».

Загальну характеристику підприємства наведено нижче в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 Загальна характеристика туристичної фірми

№	Загальні дані підприємства	Характеристика
1.	Назва	« Vibe to fly».
2.	Тип	ФОП
3.	Місцезнаходження	ТЦ Premier Tower проспект Космонавтів 49, (другий поверх)
4.	Телефон для зв'язку	+380680534909, +380636046247
5.	Дата відкриття	1 лютого 2021 року
6.	Організаційна структура	Лінійна
7.	Кількість персоналу	Директор, 2 менеджер, бухгалтер
8.	Власник підприємства	Замрій Віктор Вікторович

Фірма « Vibe to fly» працює згідно з « Закон України « Про туризм» який діє від 15 вересня 1995 року» та може здійснювати будь-який вид туристичної діяльності, не заборонений цим законом.

Туристичне підприємство надає такі послуги як:

- бронювання пакетних турів з Молдови, Польщі та інших країн Європи;
- автобусні тури з України;

- допомога в оформленні закордонних паспортів;
- бронювання авіаквитків;
- навчають туризму;
- бронюють готелі та апартаменти;
- надають послуги страхування.

Туристична компанія « Vibe to fly» поширює рекламу в Instagram та слідує за трендами та знімає цікаві відео Reels.

« Vibe to fly» це невелике туристичне підприємство з лінійно організаційною структурою. Дане підприємство має невелику кількість працівників, проте кожен із них є експертом у сфері туризму та знає свою роботу і несе за неї вдвічі більшу відповідальність директор підприємства, який постійно мотивує своїх працівників та чекає від них максимально позитивного результату виконаної роботи.

Директор туристичної фірми має такі обов'язки як :

- визначає мету, яку потрібно досягнути, при цьому враховуючи зовнішні та внутрішні фактори та діяльність конкурентів. Вибирає ефективну стратегію розвитку;
- контролює усі підрозділи підприємства та забезпечує успішне функціонування підприємства;
- знайомиться з новими партнерами, шукає нові можливості для розвитку та розширення компанії;
- відповідає за управління фінансовою діяльністю підприємства.

Менеджер по туризму займається найрізноманітнішим спектром послуг, до нього входить:

- співпрацює з клієнтами, планує та організовує їх відпочинок, допомагає обирати маршрути, транспортні засоби та готелі для їхнього незабутнього відпочинку;
- співпрацює з громадськістю, рекламує та здійснює продажі;

- оформлює відповідну документацію необхідну для туристичної подорожі. Контролює правильність заповнення анкет, оформлення паспортів, віз, бронює та видає авіаквитки;
- підтримує зв'язок з різними туристичними фірмами, готелями, авіакомпаніями та іншими, задля того аби контролювати якість наданих ним послуг;
- контролює фінансовий рахунок компанії, перевіряє чи пройшла оплата за надані операції та інші фінансові процеси;
- слідкує за новими напрямками, популярними туристичними трендами та розвитком інновацій. При цьому досліджує попит і пропозицію та роботу конкурентів.

Загалом, туристичний менеджер відповідає за організацію, керівництво та розвиток туристичних послуг, забезпечуючи при цьому високу якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Бухгалтер в туристичній фірмі відіграє важливу роль у фінансовому управлінні та обліку фінансових операцій, такі як :

- ведення бухгалтерського обліку фінансових операцій фірми, включаючи реєстрацію доходів, витрат, активів та зобов'язань.
- підготовка фінансових звітів, таких як баланс, звіт про прибуток і збиток, звіт про зміни в оборотних активах і зобов'язаннях тощо.
- розрахунок податків, включаючи податок на додану вартість (ПДВ), податок на прибуток та інші обов'язкові платежі.
- розрахунок та облік заробітної плати для співробітників фірми, включаючи виплати, податки та звіти.

Бухгалтер у туристичній фірмі має велике значення для забезпечення фінансової стабільності та відповідності законодавству.

Організаційна структура туристичного підприємства « Vibe to fly» є лінійною структурою управління. Основною особливістю лінійної структури

управління є простота та чітка ієрархія в прийнятті рішень та передачі виконавчих повноважень.

Рішення приймаються на верхньому рівні і передаються вниз для виконання. Кожен працівник має чітко визначені обов'язки та відповідальність, що сприяє ясній структурі та контролю.

Завдяки централізованому характеру структури, рішення можуть бути прийняті швидко, оскільки немає потреби в складних консультаціях та затвердженнях.

Підприємство зареєстровано як Фізична особа підприємець. Організаційна схема управління підприємством наведена нижче рис. 2.1:



Рисунок 2.1 – Організаційно-управлінська структура « Vibe to fly»

2.2 Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Головна мета дослідження внутрішнього середовища підприємства – знаходження його сильних та слабких сторін, пошук резервів, адаптація до змін макро- та мікросередовища.

Виокремлюють такі основні напрями дослідження потенціалу підприємства:

- виробництво та матеріально-технічний потенціал;
- фінанси;

- менеджмент;
- збут;
- SNW-аналіз.

Туристична агенція « Vibe to fly» здійснює організацію відпочинку. До послуг агенства входить вибір туру та продаж «гарячих турів». Туристична агенція пропонує тури в будь-яку країну світу та по Україні. Агенство поєднує продаж класичних турів з екзотичними подорожами, щоб задовільнити потреби своїх споживачів. Персонал допомагає розробити зручий авіа- та залізничний маршрут для індивідуальних турів.

Місія туристичного підприємства « Vibe to fly» знайти підхід до кожного клієнта, щоб виконати всі його потреби. Наша команда професіоналів працює для того аби зробити ваш відпочинок незабутнім та здійснює підбір туру на будь-який смак та бюджет.

Дане підприємство пропонує подорожі в найкращі курорти та готелі по всьому світі.

До функціональних обов'язків туристичної фірми відносяться:

- вибір турів;
- забезпечення обслуговування туристів в межах програми турів;
- якість надання послуг;
- контроль;
- відповідальність за виконання послуг.

« Vibe to fly» має приватну форму власності, має власний рахунок в банку, печатку зі своїм найменуванням, штампи та інші. Підприємство відповідає по своїх зобов'язаннях всім належним йому майном, на яке відповідно до чинного законодавства може бути звернено стягнення.

Підприємство не відповідає по зобов'язаннях держави та замовника. Держава та замовник не несуть відповідальності по зобов'язаннях підприємства.

Таблиця 2.2 – Аналіз динаміки надання туристичних послуг туристичного підприємства « Vibe to fly» за періоди з 2021 по 2023 р.р.

Найменування послуги	2021 рік Осіб	2021 Питома вага%	2022 рік Осіб	2022 Питома вага%	2023 Рік Осіб	2023 Питома вага %	Відхилення 2023 від 2021 р.к-сть туристів
Разом основних послуг	653	100	596	100	882	100	+229
Внутрішній туризм	120	18,3	196	32,8	146	16,5	+26
Виїзний туризм	200	30,6	24	4,02	250	28,3	+50
Додаткові послуги разом	180	27,5	202	33,9	242	27,4	+62
В т.ч. оформлення віз	54	8,2	98	16,4	119	13,4	+65
Оформлення страховки	16	2,4	12	2,01	23	2,6	+7
Бронювання готелів	52	8	43	7,2	67	7,5	+15
Бронювання квитків	31	4,7	21	3,5	35	4	+4

Аналізуючи таблицю 2.2 можна сказати, що загальна кількість туристів, які скористались послугами нашого агенства за 3 роки існування становить 2047 осіб, з них 653 – протягом 2021 року, 596 – у 2021 році та 882 - у 2023 році.

Здійснюючи аналіз даних за три роки, спостерігається збільшення кількості проданих турів з внутрішнього туризму. У зв'язку з тим, що початок існування нашої фірми співпав з пандемією та війною в країні. Українці почали більше цікавитись та подорожувати Україною, милуватись її неймовірною красою та унікальністю.

У 2023 році турів з виїзного туризму було продано 250. Порівняно 2021 р. це на 50 більше, через те, що більшість людей прагнуть відпочити біля моря, а в Україні через воєнний стан заборонено відвідувати водойми, які знаходяться біля окупованих територій.

Війна стала причиною для обмеження прав у виїзді чоловіків за кордон, змінила логістику турів(закриття повітряного простору), змінила мотивацію для відпочинку. Так, у 2023 році агенство допомогло отримати візи для 119 людей. Зазвичай це були люди, які покидали країну з метою власної безпеки та для воз'єднання сім'ї.

Підсумовуючи вище сказане можна зробити висновок, що туризм у 2023 році набуває більшого розвитку, порівняно з минулими роками збільшується кількість проданих турів і послуг та відновлюється інфраструктура країни. Штатний розклад персоналу наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Штатний розклад персоналу ТА« Vibe to fly»

№	Посада	Число штатних одиниць	Місячний оклад, грн	Персональна надбавка
1	Директор	1	22000	-
2	Бухгалтер	1	14000	-
3	Менеджер	2	16000	-
	Усього	4	68000	

Враховуючи дані з таблиці 2.3 оклад бухгалтера становить 14000. Місячний оклад менеджера становить 16000, проте можлива надбавка та премії у разі великої кількості продаж турів. Фонд оплати праці працівників, окрім директора мінімально становить 46000 грн/міс. Фонд оплати праці в розраховується в людино-днях. Надбавка до 2000 тисяч гривень залежить від кількості проданих туристичних послуг.

Туристичне агенство « Vibe to fly» немає власного сайту. Відгуків споживачів в інтернет просторі також відсутні, тоді як агенція працює вже 3 роки на туристичному ринку послуг.

Отже, можна зробити висновок, що у своїй маркетинговій діяльності агенція не використовує сайт як інструмент комунікацій, збуту, реклами.

Натомість, активність агенції спостерігається у соцмережі Instagram (рис 2.2)



Рисунок 2.2 – сторінка туристичної агенції « Vibe to fly» у Instagram

Туристичне підприємство є активним користувачем соцмережі Instagram. На своїй сторінці агенція проводить реклами турів, прями трансляції, регулярно викладає анонси про нові напрямки та гарячі знижки. Можна зробити висновок, що свою сторінку у Instagram туристична агенція « Vibe to fly» використовує для реклами збуту і реклами туристичних продуктів та послуг.

Отже, можна зробити висновок, що напрацьований за декілька років цільовий сегмент споживачів « Vibe to fly», дає можливість агенції здійснювати бізнес в таких непростих умовах. Напрацьована клієнтська база дозволяє застосовувати прямий маркетинг, враховуючи індивідуальні потреби споживачів і знання про них.

Інформацію про тури, акційні пропозиції, нові напрямки, паспортно-візові формальності та реклама надходить споживачам від агенції через соцмережі, телеграм канали та постійним клієнтам адресно.

Для аналізу внутрішнього середовища туристичної агенції « Vibe to fly», проведемо SNW- аналіз за яким оцінюється стан внутрішнього

середовища підприємства за низкою позицій. Кожна позиція отримує одну із трьох оцінок:

- сильна (Strength)
- нейтральна (Neutral)
- слабка (Weakness)

SNW- аналіз туристичного підприємства « Vibe to fly» наведено в табл.

2.4

Таблиця 2.4 - SNW- аналіз туристичного підприємства « Vibe to fly»

№ з/п	Ключові параметри діяльності туристичної агенції	S	N	W
1	2	3	4	5
1.	Кваліфікація персоналу	9		
2.	Соціальний пакет			4
3.	Організація планування		6	
4.	Інформаційне забезпечення			3
5.	Мотивація та стимулювання персоналу		6	
6.	Плинність кадрів	8		
7.	Організація маркетингу на підприємстві			3
8.	Соціальний пакет			4
9.	Навчання персоналу		6	
10.	Рівень технічної оснащеності			3
11.	Якість послуг, що надаються	9		
12.	Обсяги реалізації			3
13.	Оцінка якості роботи персоналу	8		
14.	Умови праці		5	
15.	Імідж підприємства	7		

1	2	3	4	5
16.	Чисельність персоналу		5	
17.	Асортимент продукції/послуг	6		
18.	Заробітня плата		6	
19.	Психологічний клімат у колективі	9		
20.	Стратегія розвитку підприємства			2
21.	Цінова політика	8		
22.	Територіальне розташування	9		
23.	Орієнтація на споживача	7		

Основне завдання SNW- аналізу – виявлення «активу»(S) і пасиву «пасиву»(W) туристичного підприємства. Завдання нової стратегії розвитку – використання активу для нейтралізації і усунення пасиву. З цією метою нами проведено SNW- аналіз туристичного підприємства «Vibe to fly».

Кожна позиція була оцінена експертами підприємства за 10-бальною шкалою. У підсумку можна зробити висновок, що слабкими позиціями підприємства є: рівень технічної оснащеності, інформаційне забезпечення, організація маркетингу на підприємстві, обсяги реалізації, стратегія розвитку підприємства.

Мікросередовище охоплює елементи, які безпосередньо впливають на діяльність агенства та які воно може певною мірою контролювати це:
- споживачі; конкуренти; постачальники.

Відгуки про «Vibe to fly» серед споживачів туристичних послуг показують: відмінно 100%; добре – 0%, непогано – 0%; жахливо- 0%. На рисунок 2.3 показано скріншот із відгуками з Інтернет мережі.



Рисунок 2.3 – Відгуки споживачів про послуги туристичної фірми «Vibe to fly»

У 2023 році на початку літнього сезону було проведено дослідження, на тему які джерела впливають на вибір подорожей, такі як: 1) соцмережі; 2) поради друзів та родичів; 3) YouTube – контент про подорожі; 4) робочі поїздки; 6) телепрограми з подорожами.

Під час опитування було з'ясовано, що 85% споживачів віддають перевагу туристичному підприємству, що має добре розвинений сайт. Адже, це дає можливість користувачам самим здійснювати пошук турів, аналізувати пропозиції, планувати подорожі, орієнтуватися у змінах паспортно-візових формальностей. Наявність сайту у агенції викликає довіру у споживачів до турфірми.

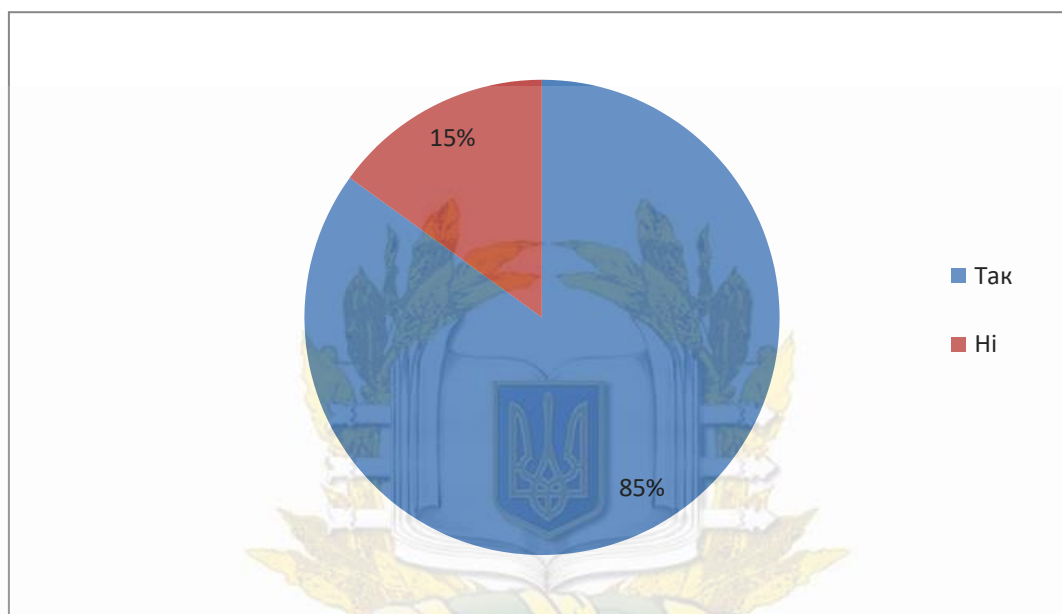


Рисунок 2.4 – Вплив наявності сайту туристичного підприємства на поведінку споживачів

- 85% - Так
- 15% - Ні

Підсумовуючи вище сказане, можемо сказати, що агенству слід змінити орієнтацію на збільшення кола постійних споживачів, як на регіональному рівні, так і на онлайн платформі.

. Аналіз конкурентів та розробка конкурентних дій по відношенню до суперників завжди приносить позитивні результати. Знаючи сильні та слабкі сторони конкурентів, здійснюється оцінка їх потенціалу, цілей та майбутньої стратегії. Таким чином підприємство розширює свої переваги у конкурентній боротьбі [29].

Основними конкурентами туристичного підприємства «Vibe to fly» виступають «Панорама Тур» та турагенція «Вінтур Плюс», бо вони здійснюють свою діяльність за сходими напрямками та є прямими конкурентами, через місцезорозташування та популярність в місті Вінниця. В таблиці 2.5 надана оцінка конкурентної позиції туристичного підприємства «Vibe to fly» серед головних конкурентів.

Для аналізу конкурентів був використаний метод експертних оцінок. Максимальна сума отриманих балів за критерій становила 5.

Таблиця 2.5 - Бальна оцінка позицій «Vibe to fly» серед головних конкурентів

Показники	«Vibe to fly»	«Панорама Тур»	«Вінтур Плюс»
Місце розташування	5	5	4
Середній рівень завантаженості	4	5	4
Популярність серед населення	4	5	3
Рівень професіоналізму персоналу	4	3	5
Якість основних послуг	4	4	5
Асортимент додаткових послуг	3	5	4
Якість рекламних засобів	2	5	3
Цінова політика	4	5	4
Разом	30	37	32

Джерело: складено автором за даними [24]

Усі туристичні підприємства можуть опинитися в неприємних ситуаціях. Ніхто не може застрахуватися від форс-мажорів, які пов'язані із епідеміями, війнами, авіакомпаніями.

Однак надійні туристичні фірми намагаються знайти вихід з мінімальними витратами. Отже, туристична фірма «Панорама Тур» не дивлячись на труднощі, з якими зіштовхується багато туристичних підприємств, має певні переваги та займає лідируючі позиції. «Vibe to fly» є до чого прагнути в плані стратегічного розвитку .

Постачальники для туристичного агенства є туристичні оператори туристичні послуги яких воно продає своїм клієнтам.

Основним і єдиним постачальником послуг для туристичного підприємства « Vibe to fly» є один із найкращих і найбільших туроператорів України, міжнародна туристична компанія « Join up», яка вже давно працює на ринку України і спеціалізується на виїзному туризмі. Компанія на ринку послуг зарекомендувала себе як надійний туроператор, який продає якісні продукти та послуги.

2.3 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Макросередовище - це сукупність факторів, які впливають на підприємство та його мікросередовище і які воно не може контролювати.

До основних з умов відносяться: економічні та політичні, соціокультурні і науково-технологічні[26]. Аналіз факторів макросередовища, що впливає на діяльність підприємства зазначено в табл.

2.6. На зовнішнє середовище керівництво туристичного підприємства не може вплинути.

Туристичне підприємство «Vibe to fly» знаходиться та надає послуги в достатньо великому місті, де існує попит на туристичні послуги і велика конкуренція.

Таблиця 2.6 - PEST- аналіз туристичного підприємства « Vibe to fly»

Сфера макросередовища	Назва фактора	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шк.
1	2	3
Міжнародна	Міжнародні події (війна, регіональні конфлікти)	10
Політична	Законотворча діяльність	10
	Відношення до міжнародних союзів	4
	Стабільність державної влади	10

	2	3
	Політична та правова стабільність	7
Економічна	Середня заробітна плата	9
	Рівень безробіття	8
	Купівельна спроможність населення	9
	Рівень інфляції	10
	Податкова система	7
Технологічна	Нові продукти	5
	Нові способи збирання та поширення інформації	2
Соціально-демографічна	Потенційні споживачі	10
	Робоча сила	1
	Рівень освіти	2
	Розподіл доходів	10
	Стиль життя	3

Джерело : складено автором

Під час проведення PEST- аналізу туристичного підприємства « Vibe to fly» нами було досліджено основні фактори зовнішнього середовища із урахування негативних наслідків воєнного стану в країні.

Під час дослідження було враховано усі головні позитивні та негативні складові макросередовища туристичного підприємства « Vibe to fly».

Проводячи аналіз зовнішнього середовища туристичного підприємства можна стверджувати, що на сьогодні в «Vibe to fly» попри не цілком сприятливі умови має певні можливості для розвитку на організаційному рівні його діяльності. Найвагоміший вплив мають соціальний і політичний фактори.

Позитивно ефективність функціонування стратегічного управління «Vibe to fly» характеризує зростання продуктивності праці, збереження стабільного колективу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз стратегічного управління туристичним підприємством «Vibe to fly»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Працівники підприємства виконують завдання на високому рівні. Найнятий висококваліфікований персонал. Більшість процесів виконується в автоматизованому режимі.	Виконання деяких завдань доводиться дублювати. Відсутні посадові інструкції для деяких співробітників.
Можливості	Загрози
Зниження витрат за рахунок запровадження раціонального розподілу ресурсів і впровадження системи CRM; Зниження періоду виконання бізнес-процесу шляхом розробки посадових інструкцій та підвищення рівня самоорганізації працівників.	Зниження попиту на туристичні послуги. Падіння якості виконуваних робіт. Залежність бізнес-процесів від працівників.

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства

У туристичного підприємства « Vibe to fly» є декілька сильних сторін, проте є багато можливостей для вдосконалення своєї роботи. Підприємству варто покращити своє положення на туристичному ринку в умовах, які склались.

Для покращення потрібно: насамперед створити власний веб-сайт задля легкого бронювання турів, використовувати соціальні мережі та онлайн-рекламу для залучення нових споживачів; спробувати додати нову послугу, яка буде вирізняти фірму на ринку послуг; слідкувати за відгуками та рейтингами, задля уникнення негативних ситуацій та поліпшення якості надання туристичних послуг.

Є багато причин, які тормозять розвиток туризму, але є і позитивні зміни.

Хоча у великої кількості громадян зросли витрати, але відновлюється джерело доходів. Незважаючи на те, що військовозобов'язані не мають змоги виїждати за кордон, проте старше покоління має таку можливість.

В цей час залишається підвищені вимоги споживачів до безпеки подорожей. Так, як війна триває, в країні росте інфляція, підвищуються ціни, але в цей же час швидкими темпами відновлюється інфраструктура. Продовжують працювати фірми, що організовували тури до війни та на даний період часу починають відкриватися нові туристичні підприємства.

Кожне туристичне підприємство функціонує у певному середовищі, що забезпечує його ефективну діяльність, визначає умови його існування. Чинники впливу на підприємство поділяють на дві категорії: близькі до організації (мікросередовище) та чинники загальні для суспільства в цілому (макросередовище).

Чинники мікросередовища включають базу клієнтів, розташування складів, існування місцевих груп впливу, а макросередовище – законодавство, міжнародні конкуренцію, коливання обмінного курсу, кліматичні умови. Макросередовище включає матеріально-технічні умови, важливі для сектору суспільні відносини.

Багато підприємств навчилися виживати в такий час, переорієнтувались на дистанційне обслуговування споживачів, практикуючи онлайн продажі, веб-сайти та використовують соціальні мережі для комунікацій із споживачами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ «VIBE TO FLY»

3.1 Аналіз стратегічного управління туристичним підприємством «Vibe to fly»

Керівник туристичного підприємства «Vibe to fly» представляє інтереси підприємства, здійснюючи керівництво поточною діяльністю підприємства, в межах своїх компетенцій надає вказівки, обов'язкові до виконання всіма працівниками підприємства, а також самостійно визначає його організаційну структуру, характер управління, чисельний, кваліфікований склад турфірми, призначає і звільняє працівників, відкриває розрахункові рахунки, необхідні для належної діяльності туристичного підприємства.

Стратегія управління «Vibe to fly» - поєднання економічних цілей турфірми, з інтересами та потребами співробітників:

1. Задовільних умов праці.
2. Реалізації і розвитку здібностей працівників.

Головний принцип туристичного підприємства «Vibe to fly» стосовно оплати праці — оплачувати досягнений результат роботи, а не процес діяльності як такий. Важливим завданням керівника - є саме залучення і збереження необхідних кваліфікованих кадрів.

Робота менеджерів окремих туристичних напрямів оцінюється керівником за системою «Пріоритетних проєктів», яка містить в собі такі елементи:

1. Постановку завдань.
2. Оцінку поставлених завдань.
3. Особливості процесу виконання завдань.
4. Моніторинг робочих завдань.

Основний принцип роботи такої системи - це каскадність, яка полягає в узгодженні цілей із стратегією самого підприємства і встановлюються насамперед його керівником, а тоді каскадується на нижчих рівнях на відповідні спеціальні міні-проекти і завдання.

На перспективу «Vibe to fly» планує наступні модернізації:

1. Розробку спеціальних професійних тестів для менеджерів, відповідно до їх призначення.

2. Здійснити комплексну оцінку працівників, щоб сформувавши рекомендації для збільшення їх ефективності.

Для інших працівників підприємства діє система оцінки ефективності "5+" в рамках якої оцінка роботи працівників проводиться за наступними п'ятьма пунктами:

- вдосконалення професійних знань;
- результативність праці;
- оптимізація робочого процесу;
- інновації робочого процесу;
- клієнтоорієнтованість;
- робота у команді.

Керівник приділяє увагу публічному визнанню заслуг співробітників. Також слід зазначити, що на туристичному підприємстві «Vibe to fly» організовуються на регулярній основі різноманітні свята, що виконують наступні важливі соціальні функції:

- підтримку традицій;
- зміцнення командного духу;
- створення атмосфери взаєморозуміння колективу;
- зміцнення неформальних зв'язків;
- формування лояльності;
- створення відчуття спільної причетності до цілей підприємства.

На зустрічах та спільних нарадах керівник разом із іншими співробітниками аналізують результати своєї роботи, оцінюють виконані

завдання, досягнуті показники, а також визначають напрями, роботу над якими слід удосконалити.

За позитивні результати виражається подяка та заохочення, що включає матеріальну та моральну винагороди.

На туристичному підприємстві «Vibe to fly» періодично оновлюються посадові інструкції, які існують для чіткого визначення прав та обов'язків кожного співробітника.

Важливим елементом управління роботою туристичного підприємства «Vibe to fly» є планування цілеспрямованого розвитку колективу в відповідності до ресурсних можливостей та цілей турфірми. В тому числі кадрове планування на підприємстві тісно пов'язане із плануванням збуту, фінансів та інвестицій. Планування туристичного підприємства впливає на наступні складові кадрової роботи:

- потребу в персоналі;
- робота з найму та заповнення необхідних робочих місць;
- витрати на персонал.

Зміни (а результатом стратегічного управління персоналу туристичного підприємства якраз і є цілеспрямована зміна) стану системи працівників та їх діяльності здійснюються з обов'язковим врахуванням відповідних рушійних сил (які обумовлюють їх доцільність)[21]. Результативність оновлень та перетворень залежить від способів та особливостей їх проведення. Стратегії управління цими змінами можуть бути директивними, переговорними, нормативними, аналітичними чи орієнтованими на дії. В випадку туристичного підприємства «Vibe to fly» будь-які зміни впровадженні в процесі управління є орієнтованими на дії.

У «Vibe to fly» особливості системи оцінки результатів роботи, взаємопов'язанні із оцінкою відповідних професійних якостей працівників, дозволяючи реалізовувати просування працівників на вищі позиції.

Управління працівниками забезпечує відповідне середовище, в якому можуть реалізовуватися професійні можливості та здібності персоналу. У

результаті працівники «Vibe to fly» отримують задоволення від роботи та визнання своїх результатів.

На основі наведених в попередньому розділі фактів, до видів діяльності туристичного підприємства «Vibe to fly» відносяться:

- організація міжнародного та внутрішнього туризму;
- посередницька діяльність;
- консультації з організаційних питань, пов'язаних із туром, купівлею авіаквитків, оформленням необхідних документів.

Розглянемо загальну схему елементів операційної системи управління турфірмою детальніше (рис. 3.1), беручи до уваги організаційну структуру туристичного підприємства.



Рисунок 3.1 - Елементи операційної системи туристичним підприємством «Vibe to fly», на основі його стратегічного управління

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства.

У групу «Основні БП» виділено процеси, які є життєзабезпечуючими для компанії. Головне їхнє завдання – генерація прибутку.

Забезпечуючі процеси беруть участь у роботі бек-офісу. Вони є допоміжними стосовно основних процесів турфірми. У групу процесів «Маркетинг» було виділено канали, якими компанія може залучати клієнтів.

Чільними над усіма є процеси управління. Вони відповідають за функціонування компанії, взаємодію всіх процесів, за підвищення ефективності роботи та збільшення прибутку.

Ефективність роботи персоналу турфірми залежить від того, наскільки персонал ознайомлений з цілями його діяльності та основними цінностями [25]. Основна мета діяльності «Vibe to fly» – це задоволення потреб клієнта в якісних послугах та отримання прибутку. Саме так відповіла найбільша кількість опитаних працівників (табл. 3.2).

На основі представлених даних можна дійти втішного висновку про те, що, результатом стратегічного управління туристичним підприємством є якість послуг, які надає «Vibe to fly» і які, в цілому, мають позитивний характер, про що свідчить великий досвід роботи на ринку, популярність та репутація турфірми.

Таблиця 3.2 - Основні цілі роботи турфірми «Vibe to fly»

Варіанти відповідей	Кількість відповідей
задоволення потреб клієнта в якісних послугах	13
отримання прибутку	11
підвищення конкурентоспроможності	8
створення додаткових робочих місць	5

Джерело: складено автором за даними опитування працівників

Якість обслуговування, на основі методів зворотнього зв'язку (відгуків), оцінюється клієнтами добре. Колектив стабільний та виконує поставлені перед ним завдання.

Та все ж в діючих підходах до оцінки ефективності окремих процесів стратегічного управління можна виділити певні переваги та недоліки (табл. 3.3)

Таблиця 3.3 - Аналіз діючих підходів до оцінки ефективності процесів стратегічного управління туристичного підприємства «Vibe to fly»

Переваги	Недоліки
Систематизація кількісних показників ефективності на основі регулярної звітності; Відповідність фактичних показників планам.	Загальна оцінка ефективності проводиться лише керівником підприємства; Відсутність постійної статистики по кількості скарг / негативних відгуків від клієнтів; Відсутність цілісної системи оцінки бізнес-процесів.

Джерело: складено автором.

Туристичне підприємство діє в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища, яке включає такі елементи:

- нормативно-правову базу, яка визначає відповідні законодавчі рамки;
- взаємодію з усіма суб'єктами фінансових відносин;
- податкове регулювання;
- попит та пропозиції послуг;
- ціни і тарифи на необхідні підприємству ресурси і т. д. [27].

Більш того, управлінські рішення призводять до зміни самого підприємства: застосовуваної ним технології, складу та кількості споживачів послуг і багато іншого. У зв'язку з цим проблеми ефективності слід розглядати з застосуванням системного підходу. Системний підхід включає встановлення певних критеріїв та показників управління та послідовність цілей, відповідних їм критеріїв ефективності [22, с. 108].

3.2 Пропозиції з удосконалення стратегічних альтернатив і вибору стратегії в «Vibe to fly»

На основі проведеного вище дослідження стратегічного управління туристичним підприємством «Vibe to fly» можна порекомендувати сформулювати дієву систему оцінки показників ефективності операційних

бізнес-процесів та систематизувати її аналіз на постійній основі, впровадити для цього CRM-систему.

Для прийняття правильних стратегічних рішень необхідно формувати вичерпну кількість статистичних звітів, які покажуть рентабельність роботи компанії за проміжок часу. Це дозволить правильно орієнтуватися на ринку туристичних послуг, розробляти актуальні напрямки діяльності, давати потрібну рекламу та оцінювати її.

Оновлена система оцінки ефективності підприємства повинна:

- надавати актуальну кількісну інформацію пов'язану із фінансово-економічним станом підприємства;
- забезпечувати якісне управління інформацією, що дозволяє приймати важливі рішення разом з іншими виконавцями певного бізнес-процесу;
- сприяти аналізу різних сторін діяльності туристичного підприємства та служити інструментом контролю досягнення намічених цілей;
- поставляти оперативну інформацію для складання якісних планів розвитку підприємства, реалізація яких дозволить досягти намічених стратегічних цілей.

При побудові стратегії управління всією сукупністю бізнес-процесів, реалізованих на підприємстві, необхідно структурувати оперативну і планову інформацію, що постійно оновлюється. Споживачами даної інформації є як власники процесу, так і керівники, тому для характеристики бізнес-процесу слід вибирати показники у відповідності з наступними вимогами:

- адекватність, повнота і об'єктивність відображення реального стану справ;
- наявність можливості збору і обробки даних із встановленою періодичністю;
- витрати на збір та обробку інформації не повинні перевищувати цінність інформації (корисність зібраних даних);
- сформована система показників має охоплювати як якісну, так і кількісну характеристику процесу;

- подання інформації повинно бути в максимально зрозумілій формі;
- отримана інформація повинна бути порівнянна з аналогічною.

Отже, основне стратегічне завдання менеджменту туристичного підприємства «Vibe to fly» - формування системи ефективного управління організацією та сферами її діяльності. У зв'язку з цим при побудові такої системи слід забезпечити ефективність реалізованих в організації бізнес-процесів, а саме, постійне поліпшення показників кожного реалізованого бізнес-процесу.

Для того щоб побудувати ефективно працюючу систему показників оцінки процесу, потрібен тривалий час і зусилля. При цьому варто зауважити, що вона повинна бути гнучкою в умовах зміни процесів, і в разі їх зміни підприємству слід використовувати для оцінки більш складну сукупність показників.

Говорячи про оптимізацію бізнес-процесів, необхідно зазначити, що в будь-якій хорошій CRM-системі існує досить широкий функціонал аналітики. Щоб керівник міг зрозуміти, в якому процесі є діри, де відбувається витік клієнтів, ці процеси необхідно бачити і прораховувати. З CRM-системою модель бізнесу виглядає абсолютно інакше. Визначення поняття CRM розшифровується як Customer Relationship Management, що буквально означає «управління взаємовідносинами із клієнтами» і має відношення до існуючих стратегій, методів та інструментів, які використовує підприємство для залучення споживачів послуг [23].

На основі аналітики та цифр, керівник компанії може приймати рішення, на якому каналі продажів збільшити бюджет, а на якому скоротити, на якому з етапів продаж є провали, а які, навпаки, успішні і чому, кого зі співробітників звільнити або, можливо, найняти. CRM-система автоматично формує аналітичні звіти, які наочно показують ситуацію у компанії.

Знаючи всі цифри, керівник може перерозподіляти ресурси компанії, масштабувати потоки клієнтів, прогнозувати прибуток і робити наступний крок розвитку підприємства. CRM-системи дозволяють оптимізувати

ключові бізнес-процеси, особливо процес продажів, оскільки він є головним процесом туристичного підприємства.

Управління на туристичному підприємстві здійснюється двома шляхами. Шлях перший – непрофесійно, коли багато управлінських рішень приймаються не на підставі цифр та фактів, а на підставі емоцій.

Щоб збільшити якість наданих послуг і як наслідок - прибуток, необхідно оптимізувати та проводити оцінку окремих операційних процесів, не забуваючи про картину в цілому та відповідність результатів стратегічним цілям.

Головним принципом управління туристичним підприємством є орієнтація на працівника, а завданням – утримання на робочому місці професіоналів. Задля підвищення обсягів наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності підприємства, примушування працівників до пошуку креативних ідей, необхідно застосовувати ефективні заходи удосконалення організаційного механізму управління персоналом.

З метою якісного впливу керівників на поведінку підлеглих необхідно знати та розуміти не тільки індивідуальну психологію, а й психологію колективу чи певних груп працівників. Діяльність кожного окремого робітника передусім зумовлюється його індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, усвідомленням його власного вкладу в колективні досягнення. Працівнику важливо розуміти, що затрати праці будуть на достойному рівні оцінені та обов'язково матеріально винагороджено

Удосконалений організаційний механізм управління на рівні підприємства має базуватися на певних вимогах [29]:

- наданні рівних можливостей щодо зайнятості;
- можливість підвищення на посаді за результатами праці;
- визначенні особистого внеску працівника та відповідного рівня оплати праці;
- створені належних умов щодо збереження здоров'я,
- організації безпечної праці, добробуту працівників;

- забезпеченні професійної реалізації (можливості навчатися чи підвищувати кваліфікацію);

- створенні та підтримці в колективі атмосфери довіри, наявності комунікації між керівником та підлеглими.

Разом з керівником туристичного підприємства слід визначити комплекс організаційно-методичних заходів щодо розвитку персоналу та основні напрямки кадрової роботи на туристичному підприємстві за певний період.

Слід звернути увагу на наступні елементи механізму управління:

- організації процесів праці та управління на туристському підприємстві відповідно до його цілей та стратегії;

- нормування праці;

- організації оплати та стимулювання праці;

- управління витратами на персонал;

- мотивації персоналу туристського підприємства [30, с.58].

За таких умов доцільно визначити пріоритетні напрями роботи з працівниками «Vibe to fly»:

- підвищення кваліфікації працівників;

- планування кар'єри персоналу;

- ініціація процесу розробки інновації.

Таким чином, потрібно виробити структуру цілей управління працівниками турфірми. На цьому етапі проектування покращеного стратегічного механізму управління «Vibe to fly» потрібно визначити склад функцій управління, які дозволяють реалізувати цілі підприємства (рис. 3.2):

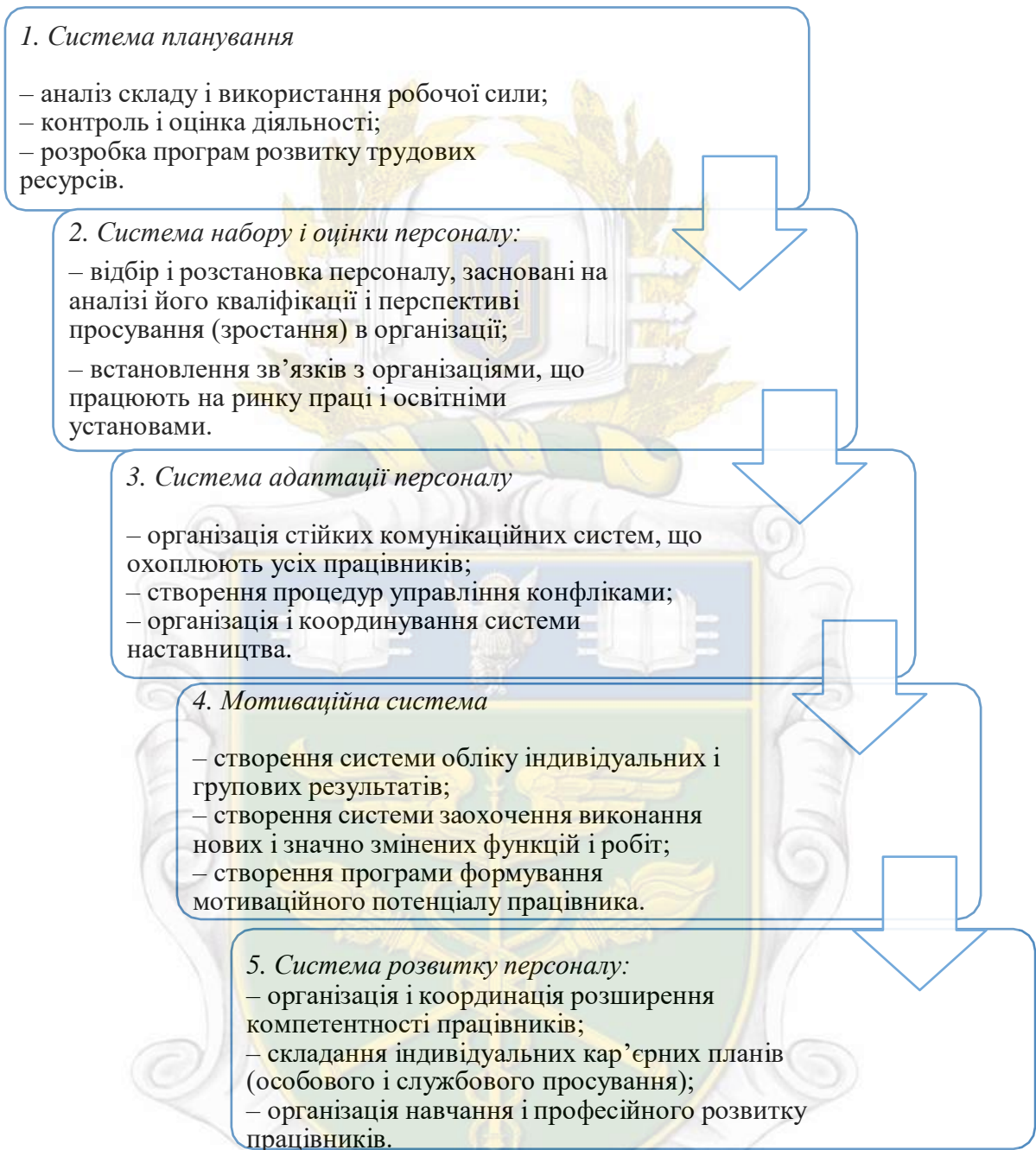


Рисунок 3.2 - Рекомендований склад функцій стратегічного управління персоналом «Vibe to fly»

Для задоволення вищих потреб до яких відносяться соціальні, потреби в пошані та потреби в самовираженні, керівництву «Vibe to fly» необхідно використовувати ряд рекомендацій наведених в таблиці 3.4

Таблиця 3.4 - Рекомендації щодо задоволення вищих потреб персоналу
«Vibe to fly»

Соціальні потреби	<ul style="list-style-type: none"> – керівник створює в колективі почуття єдиної команди; – будує роботу так, щоб співробітники могли спілкуватися; – створює умови для соціальної активності працівників поза її рамками.
Потреби в пошані	<ul style="list-style-type: none"> – керівник пропонує підлеглим змістовну роботу; – забезпечує позитивний зворотний зв'язок з досягнутими результатами; – високо оцінює і заохочує досягнуті підлеглими результати; – притягає підпорядкованих до формулювання цілей і рішень – делегує підлеглим додаткові права; – забезпечує перепідготовку, яка підвищує рівень компетентності.
Потреби в самовираженні	<ul style="list-style-type: none"> - забезпечує підлеглим можливості для навчання і розвитку, які дозволили б повністю використовувати їх потенціал; – дає підлеглим складну і важливу роботу, що вимагає у них повної віддачі.

Джерело: складено автором.

Запропоновані заходи нададуть змогу:

- а) зменшити рівень плинності кадрів, а також додаткових витрат на підбір нових працівників;
- б) підвищивши рівень мотивації праці, позитивно вплинути на час обслуговування одного клієнта.

Для оцінки результатів реалізації стратегічного управління необхідно визначити економічну ефективність впровадження заходів щодо діяльності туристичного підприємства, проаналізувати ефективність застосування діючих форм, оптимізувати систему нематеріального стимулювання.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих пропозицій з удосконалення стратегічних альтернатив на «Vibe to fly»

Для визначення ефективності та результативності запропонованої стратегії розвитку управління персоналом рекомендується визначити потребу підприємства у співробітниках та робочих місць, які потрібно заповнити зв'язку з впровадженням оновленої системи оцінки ефективності операційних бізнес-процесів. Тому прорахуємо витрати на вдосконалення організаційної структури «Vibe to fly» шляхом доповнення до неї менеджера з розвитку персоналу (табл. 3.5)

Таблиця 3.5 - Витрати на вдосконалення організаційної структури «Vibe to fly»

Види витрат		Кількість	Ціна за цю одиницю	Вартість
Витрати на проектування організаційної структури управління підприємством		1	4000	4000
Витрати на зміну та доповнення посадових інструкцій		1	700	700
Витрати на обладнання	Ноутбук	2	13 000	26 000
	Стіл	2	2 000	4 000
	Стілець	2	1 800	3 600
Разом		8	21 500	38 300

Джерело: складено автором

Отже, з таблиці вище бачимо, що на вдосконалення організаційної структур підприємство повинне витратити 38 300 грн.

З метою запровадження оптимізації механізму мотивації менеджерів та інших працівників «Vibe to fly» необхідно враховувати мотиви самих працівників, використовуючи їх як фундамент. Тільки за таких умов система мотивації буде дієвою.

При залученні самомотивованих працівників до роботи в туристичній сфері, підприємство зможе заощадити кошти на проведення мотиваційних

заходів, а дасть змогу направити кошти на виховання і підкріплення вже існуючого внутрішнього мотиваційного стимулу.

Усі види нематеріальних стимулів і спонукань існують окремо. Тому заходи щодо підвищення мотивації працівників базуються на встановленні єдиної системи нематеріального стимулювання.

Основні етапи створення системи нематеріального стимулювання:

- менеджмент-тренінг для керівництва компанії;
- розробляти плани корпоративної соціальної політики;
- організація спортивних та інших заходів.

Важливі умови для успішного використання керівниками та підлеглими методів психологічного та соціального стимулювання [31]. Виходячи з цього, у трудовій діяльності працівників необхідно створити такі умови:

1. Створення постійної та достовірної інформації про економічний стан підприємств.
2. Встановлення інформації про очікувані перспективи та успішність їх реалізації.
3. Створити хорошу психологічну атмосферу в колективі туристичного підприємства шляхом розробки системи управління конфліктами.
4. Обмежити взаємодію між сторонами конфлікту.
5. Використовувати механізми координації діяльності персоналу.
6. Встановити загальні комплексні, спільні цілі, що сприятимуть згуртуванню колективу.
7. Розробка системи винагород і стимулювання безконфліктної поведінки.

Виділимо три основні напрямки, які будуть корисними для удосконалення мотивації персоналу туристичного підприємства:

1. Підтримка відповідного сприятливого для роботи психологічного клімату колективу;
2. Робота над системою управління можливими конфліктами;

3. Розвиток організаційної культури підприємства.

Психологічний клімат на туристичному підприємстві «Vibe to fly» можна вважати сприятливим за наступних умов:

- усі зайняті цікавою справою;
- кожен усвідомлює свою цінність в колективі;
- кожен задоволений своєю позицією на підприємстві;
- компетенції працівників не перетинаються;
- немає гострих розбіжностей;
- є атмосфера взаємодопомоги.

Підсумовуючи вищеписане, наведемо деякі висновки.

Досліджуваному туристичному підприємству рекомендується провести наступні заходи, які сприятимуть стимулюванню праці:

- додаткове навчання і курси для підвищення кваліфікації;
- заохочення самоосвіти;
- надання працівникам соціальних гарантій.

Виділяючи фінансові ресурси на розвиток персоналу, керівництво туристичного підприємства підвищить лояльність співробітників. Людина, в розвиток якої підприємство вклало кошти, буде більше прагнути до оптимізації результатів своєї роботи. Т о б т о є економічний ефект від цього вкладення буде вищим, ніж витрати. Для розрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення стратегічних альтернатив на «Vibe to fly» наведемо витрати на їх фінансування (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Видатки на фінансування проекту з удосконалення стратегічних альтернатив управління турфірмою «Vibe to fly»

Витрати	Сума, грн.
Витрати на вдосконалення та підтримку організаційної структури служби персоналу	38 300,00
Витрати на встановлення та налаштування сучасної CRM-системи	18000, 00
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм (на основі середньо-ринкової вартості таких програм)	20 000,00
Всього	76 300,00

Для оцінки економічної ефективності реалізації цих заходів доцільно проаналізувати динаміку основних економічних показників діяльності туристичного підприємства та його діяльність за умови впровадження заходів щодо розвитку діяльності турфірми (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Прогнозні оцінки зростання ефективності економічної діяльності залежно від реалізації запропонованих заходів

Показник	Фактичні(2022)	В умовах впровадження заходів для вдосконалення стратегії управління	Відхилення	
			Абсолютне	Темп приросту, %
Чистий прибуток тис.грн.	785,3	1006,6	221,3	11,11
Витрати на розвиток персоналу до фонду оплати, %	0,142	0,210	0,68	47,89
Собівартість, тис.грн.	111,6	984,7	-1279	-11,5
Адміністративні витрати, тис.грн.	869	695	-174	-20,01
Витрати на збут, тис.грн.	872	743	128	14,7
Рентабельність,%	10	10,59	0,59	24,4

Джерело: складено автором

Аналізуючи ефективність запровадження запропонованих заходів можна стверджувати, що реалізація наведених заходів є доцільною та виступає одним із головних чинників підвищення ефективності діяльності всього підприємства.

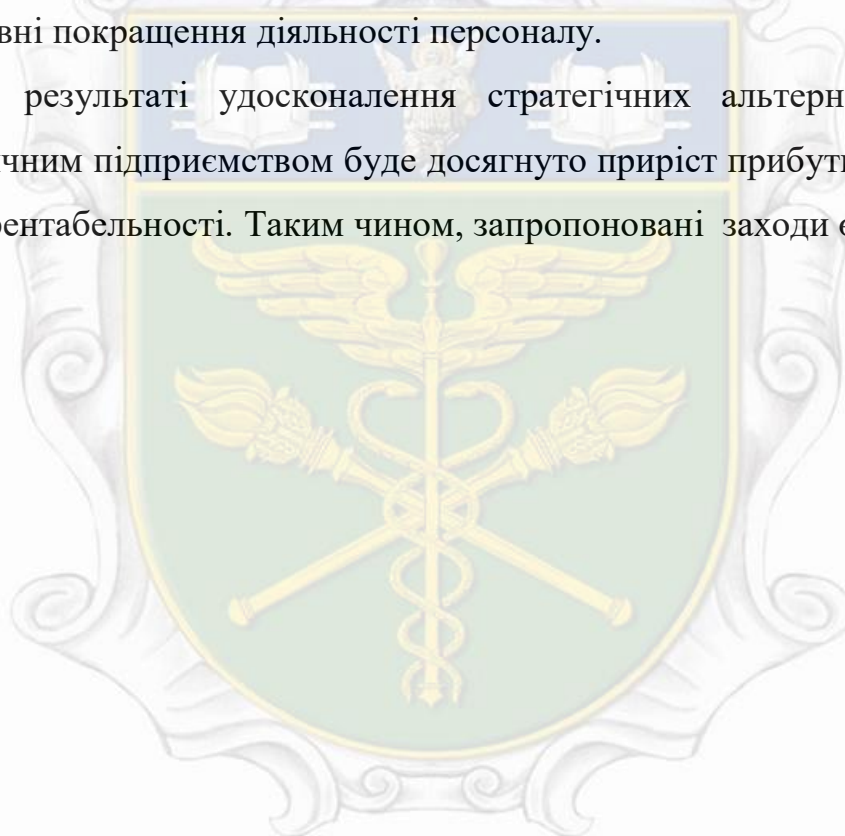
Отже, з метою підвищення ефективності стратегії управління на «Vibe to fly» було запропоновано внести зміни в загальну організаційну структуру підприємства. В рамках цього розглядається вдосконалення існуючої організаційної структури підприємства та налаштування системного підходу до роботи із клієнтами, використовуючи переваги сучасної CRM-системи, розробки ряду нових функцій для працівників і внесення додаткових

завдань, необхідних для успішного та ефективного функціонування «Vibe to fly».

Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу керівництву туристичного підприємства «Vibe to fly» необхідно інвестувати в навчання персоналу, що допоможе працівникам розвивати свої професійні навички та адаптуватись до мінливих умов ринку.

Реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить зростання економічних показників за рахунок реалізації умов для особистісно-професійного розвитку кадрового потенціалу. Вартість реалізації запропонованої системи стратегічного розвитку також підвищить рівень задоволення потреб працівників у самореалізації та розвитку кар'єри, що в свою чергу позитивно вплине на зниження плинності кадрів, а також об'єктивні покращення діяльності персоналу.

В результаті удосконалення стратегічних альтернатив управління туристичним підприємством буде досягнуто приріст прибутку та підвищений рівень рентабельності. Таким чином, запропоновані заходи є ефективними.



ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У першому розділі роботи отримано такі результати.

Досліджено, що планування являється тим необхідним та універсальним набором рішень, який розроблений керівництвом, для розробки різних стратегій і призначений для отримання бажаних цілей. Визначено, що завдяки розвитку економіки та глобалізації ринків, планування перетворюється у стратегічну форму. Відомо, що планування тісно пов'язане з розвитком нових тенденцій та спонукає поєднати всі підрозділи під єдину стратегію розвитку.

Досліджено, що саме завдяки стратегії підприємство має всі шанси для успішного досягнення бажаної цілі. Стратегічне планування визначає загальну спрямованість організації, встановлює пріоритети, визначає альтернативні шляхи розвитку та встановлює основні кроки для досягнення поставлених цілей. Воно орієнтоване на створення довгострокових переваг та адаптацію до змін в зовнішньому середовищі. Стратегічний план створюється для інтересів всієї компанії. Стратегія являється головним планом дій, розрахованим для того, щоб організація могла виконати завдання і досягнути поставленої мети.

Проаналізовано, методи Г. Мінцберга, який розробив різні підходи для розробки стратегій планування та підходи А. Томпсона, в яких зазначається залежність керівника та виконавця в роботі підприємства. Стратегічне планування в умовах нашого часу являється планом, в якому поєднуються різні прийоми, методи, аспекти управління, належне керівництво та зацікавлений персонал, задля досягнення поставленої мети розвитку підприємства.

У другому розділі роботи отримано такі результати.

Надано характеристику туристичного підприємства « Vibe to fly». Описано послуги, які надає підприємство. Визначено посади працівників та їхні прями обов'язки. Досліджено організаційну структуру підприємства.

Комфорт та професіоналізм це головні складові туристичної фірми «Vibe to fly».

Досліджено, мікросередовище туристичного підприємства « Vibe to fly» - що являється головною частиною середовища фірми, яка повністю ним контролюється та знаходиться в середині підприємства.

Проведено SNW- аналіз за яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій. Визначено основні елементи, які необхідні при аналізі. Досліджено споживачів агентства. Зроблено аналіз фірм - конкурентів.

Проаналізовано макросередовище, його складові та основні фактори впливу на підприємство. Проведено PEST- аналіз для кращого пізнання підприємства та визначення головних факторів впливу. Проаналізовано зовнішнє середовище підприємства з допомогою SWOT-аналізу.

У третьому розділі на основі проведеного вище дослідження стратегічного управління туристичним підприємством «Vibe to fly» можна порекомендувати сформувати дієву систему оцінки показників ефективності операційних бізнес-процесів та систематизувати її аналіз на постійній основі, впровадити для цього CRM-систему.

Для визначення ефективності та результативності запропонованої стратегії розвитку управління персоналом рекомендується визначити потребу підприємства у співробітниках та робочих місць, які потрібно заповнити, зв'язку з впровадженням оновленої системи оцінки ефективності операційних бізнес-процесів При залученні самотивованих працівників до роботи в туристичній сфері, підприємство зможе заощадити кошти на проведення мотиваційних заходів, а дасть змогу направити кошти на виховання і підкріплення вже існуючого внутрішнього мотиваційного стимулу.

Досліджуваному туристичному підприємству рекомендується провести наступні заходи, які сприятимуть стимулюванню праці:

- додаткове навчання і курси для підвищення кваліфікації;
- заохочення самоосвіти;
- надання працівникам соціальних гарантій.

Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу керівництву туристичного підприємства «Vibe to fly» необхідно інвестувати в навчання персоналу, що допоможе працівникам розвивати свої професійні навички та адаптуватись до мінливих умов ринку.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безугла Л. С. Особливості маркетингової діяльності у сфері туристичних послуг. Існуюча практика та новітні тенденції в управлінні суб'єктами господарювання різних організаційно-правових форм : колективна монографія. Дніпро : Пороги, 2020. С. 515-523.
2. Біла С.О. Стратегічні пріоритети розвитку туристичних послуг в Україні та перспективи підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку. Стратегія розвитку України. № 1. 2016. С. 17-23.
3. Близнюк С. В. Діяльність туристичного підприємства : 2:ге вид., випр. і доп. : К.: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2018. 400 с.
4. Богиня Д. П. Основи туристичного бізнесу: Зб. наук. пр. / Відп. ред. Д.П. Богиня. Київ : Ін:т економіки НАН України, 2017. 188 с.
5. Богомолова В. В. Структура туристичного підприємства. *Матеріали VII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених «Соціально:Економічний розвиток України. Європейській вибір»*. Мелітополь: МІДМУ ГУ «ЗІДМУ», 2016. Ч. 2. С. 60–62.
6. Бідняк М. Н. Організаційні засади управління туристичною діяльністю підприємства: Київ : А.С.К., 2017. 173 с.
7. Братанич М. В., Полозова Т. В. Стратегія підприємства: навч. посібник, Львів, «Новий Світ – 2010», 2017. 324 с.
8. Бреус С. В., Шатненко Л. О. Стратегічне планування у контексті інноваційного розвитку підприємства : thesis. 2018.
URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/10609> (дата звернення 10.09.2023)
9. Воскресенська О.Є., Садохіна О.І. Ситуаційний підхід до управління туристичними підприємствами. *Економічні студії*. 2018. № 3 (21). С. 32–37.
10. Воскресенська О.Є., Глинська А.Є, Шукліна В.В. Дослідження ризиків на міжнародному ринку туристичних послуг, спричинених пандемією та планування заходів виходу з кризи за рахунок підвищення рівня професійної мотивації праці персоналу. *Business Navigator*. 2021. № 4(65). URL: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.65-10> (дата звернення 10.09.2023)

11. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2018. № 7 (172). С. 29–37
12. Гончаров А. Б., Гончарова С.Ю. Стратегічний підхід до управління якістю послуг туристичного підприємства. *Економіка розвитку*. 2019. Т. 18, Вип. 2. С. 19–28.
13. Гурська І.С., Федуняк І.О., Стемковська І.В. Формування та перспективи розвитку ринку туристичних послуг в Україні під час та після пандемії. *АГРОСВІТ*. 2021. Вип. 5. С. 63-67. URL : http://www.agrosvit.info/pdf/5-6_2021/11.pdf (дата звернення 10.09.2023)
14. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку туризму в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2014. 251 с
15. Длігач А. В. Стратегія розвитку туристичного підприємства. К.: КНЕУ, 2019. №2. С. 24–29.
16. Дяченко Л. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 1. С. 217-224.
17. Могилко В.О. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Х.: ХНАДУ, 2016. 252 с.
18. Іляшенко А. Х. Організаційні засади управління туристичним підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 6. С. 110–113.
19. Коваленко Т. В. Здійснення функцій служби управління керівників лінійних та функціональних підрозділів щодо забезпечення якості праці персоналу в туристичній галузі. *Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України*: матеріали міжн. наук.-практ. конф., Дніпро. Національний гірничий університет. 2020. Т. 2. С. 167-169.
20. Корж Н. В., Басюк Д. І. Управління туристичними дестинаціями: підручник. Вінниця: «ПП«ТД Едельвейс і К», 2019. 322 с.
21. Косенко В. О. Управління якістю туристичного підприємства: дип. робота зд. вищ. освіти спец. 242 «Туризм». Національний авіаційний університет. Київ, 2021. 86с.
22. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Вид. 2-ге. Київ: КНЕУ 2006. 152 с.

23. Малюта Л. Організаційні аспекти менеджменту туристичної діяльності: зб. наук. праць. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Тернопіль, 2021. Вип. 6 (39). С. 230-238.
24. Миронов Ю. Б., Свидрук І. І., Топорницька М. Я. Стратегічне маркетингове планування в туризмі, 2020. С. 95-96.
25. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 384 с
26. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16> (дата звернення 10.09.2023)
27. Пархоменко Н. А. Теоретичні засади управління персоналом в туристичній галузі. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2009. № 3 (133). С. 45-56.
28. Паянок І. В. Основні принципи та мета стратегічного планування. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: зб. матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 10 жовтня 2023р. Вінниця, 2023. Ч. 4. С. 337-344.
29. Паянок І. В. Особливості стратегічного планування діяльності туристичного підприємства. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.176. С. 156-162.
30. Пасека С. Р. Методологічні аспекти формування мотивованості персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки*. 2019. № 3. С. 104-114
31. Постова В.В., Лук`янець А.В. Теоретичні основи формування професійної культури менеджера міжнародного туризму. *Інфраструктура ринку*. Вип. 47. 2020. С.84-88.
32. Рега М. Тенденції та перспективи розвитку управління підприємствами туристичної сфери в сучасному ринковому середовищі. *Молодий вчений*. 2020. № 5 (20). С. 72-75. URL: <http://molodyvchenyin.ua/files/journal/2020/5/56.pdf> . (дата звернення 10.09.2023)
33. Стадник В. В. Менеджмент і маркетинг туризму : навч. посіб. Хмельницький : ХНУ, 2020. 355 с.

34. Трохимець О. І., Шелеметьєва Т. В. Практика стратегічного планування в системі управління розвитком туризму в Україні, 2019. С. 71-75.
35. Феденко Б. І. Мотивація персоналу туристичного підприємства в сучасних умовах (на прикладі Пегас Туристик): дип. робота зд. вищ. освіти спец. 242 «Туризм». Національний авіаційний університет. Київ, 2022. 90 с.
36. Черчик Л. М., Лажнік А. М. Наукові підходи до формування менеджменту туристичних підприємств. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм.* Вип. 13, 2021. Харків. С. 209-215.
37. Чергінець В.М., Примак Т.Ю. Формування конкурентних переваг підприємств сфери туризму. *Економіка та суспільство.* 2020. № 22. С. 128-133.
38. Шерстюк Р., Владимир О., Дудкін П., Дудкіна О. Вплив пандемії COVID19 на розвиток туризму в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. 2021. №3. С. 642-644. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21srpsiv.pdf> (дата звернення 10.09.2023)
39. Ярьоменко С. Г. Конспект лекцій з дисципліни «Управління туристичним підприємством» для студентів всіх форм навчання спеціальності «Туризм». Одеса: ОНЕУ. 2016. 40 с.
40. Туристичний сервіс інфо Режим доступу: <https://eney-if.vidido.info/> (дата звернення 10.09.2023)
41. Офіційна сторінка « Vibe to fly» в Instagram <https://www.instagram.com/vibetofly.ua/> (дата звернення 10.09.2023)
42. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації (UNWTO World Tourism Organization) <http://www.worldtourism.org>. (дата звернення 10.09.2023)
43. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. 2020. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf> (дата звернення 10.09.2023)
44. Романова А.В. П'ять порад, як рятувати український туризм під час пандемії. 2020. 13 березня. URL: <https://nv.ua/ukr/opinion/koronavirus-i-turizm-yak-ukrajini-vryatuvati-industriyu-ostanni-novini-50075544.html> (дата звернення 10.09.2023)
45. База даних туристичних операторів та агентів України <http://turmir.com/> (дата звернення 10.09.2023)

46. Стратегія сталого розвитку України на період до 2030 року <http://www.sd4ua.org/wpcontent/uploads/2015/02/Strategiya-stalogo-rozvytku-Ukrayiny-do-2030-roku.pdf>. (дата звернення 10.09.2023)
47. The Economic Impact of Travel & Tourism. World Travel & Tourism Council, 2021.
48. Туроператор Join UP! [URL:https://joinup.ua/uk/](https://joinup.ua/uk/) (дата звернення 10.09.2023)
49. UNWTO. COVID-19: Measures to Support Travel and Tourism. 2019. №1. С. 1-2. URL : <https://www.unwto.org/tourism-data/covid-19-measures-to-support-travel-tourism> (дата звернення 10.09.2023)
50. База даних туристичних операторів та агентів України <http://turmir.com/> (дата звернення 10.09.2023)

