

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студентки Чепурко Карини Русланівни

академічної групи 073-19-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування стратегії конкурентних переваг підприємства туристичного бізнесу (за матеріалами ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»)

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Усатенко О.В.	83	добре	
Рецензент				
Нормоконтролер	Усатенко О.В.	83	добре	

Дніпро
2023

ЗАТВЕРДЖЕНО:
завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)
« 01 » червня 2023 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студентці Чепурко К.Р. академічної групи 073-19-3

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Формування стратегії конкурентних переваг підприємства туристичного бізнесу (за матеріалами ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 02 травня 2023 р.
№ 314-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні засади формування стратегії конкурентних переваг	01.05.2023 р. – 11.05.2023 р.
Аналітичний	Оцінка діяльності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» у загальному розвитку туристичної інфраструктури	12.05.2023 р. – 26.05.2023 р.
Рекомендаційний	Розробка стратегії конкурентних переваг для ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»	27.05.2023 р.– 09.06.2023 р.

Завдання видано _____ Усатенко О.В.
(підпис керівника)

Дата видачі « 01 » травня 2023 року

Дата подання до екзаменаційної комісії « 12 » червня 2023 року

Прийнято до виконання _____ Чепурко К.Р.
(підпис студента)

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретичні засади формування стратегії конкурентних переваг	7
1.1 Стратегічне планування діяльності в туристичній організації	7
1.2 Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі	13
1.3 Формування стратегії розвитку туризму з урахуванням досвіду європейських країн	15
2 Оцінка діяльності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» у загальному розвитку туристичної інфраструктури	27
2.1 Аналіз показників індустрії туризму в Україні та світі: проблеми та перспективи розвитку	27
2.2 Особливості функціонування ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»	33
2.3 Економічний аналіз діяльності туристичної компанії	40
2.4 Аналіз фінансового становища ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»	47
3 Розробка стратегії конкурентних переваг для ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»	58
3.1 Обґрунтування розробки і впровадження стратегії конкурентних переваг для ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»	58
3.2 Зв'язок стратегії конкурентних переваг ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» з іншими функціональними стратегіями	65
3.3 Оцінка ефективності стратегії конкурентних переваг ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»	70
Висновки	75
Перелік джерел посилання	81

ВСТУП

Туристична індустрія ще в період карантинних обмежень втратила майже чверть підприємств, які не змогли втриматись на ринку. Ті підприємства, які залишились, повинні ще старанніше займатись брендингом, пристосуватися до нових цифрових умов праці з дотриманням карантинних вимог, коригувати стратегію з урахуванням безпекових питань під час дії воєнного стану. Тож нові потреби споживачів послуг та зростаюча конкуренція – це не єдині глобальні проблеми цього бізнесу. Сучасному воєнному стану України притаманний занепад туристичної індустрії у більшості регіонів, згорання соціальних програм в цьому напрямі, втрата позитивних тенденцій і динаміки розвитку родинних та підтримуючих галузей, низькі конкурентоспроможність туристичних послуг і темпи економічного розвитку взагалі. Однак, такі умови вимагають нових підходів не тільки у плануванні розвитку асортименту послуг, але й у формуванні нових підходів до управління витратами та підвищення ефективності діяльності туристичних організацій. В наш час забезпечення ефективної діяльності посідає важливе місце в процвітанні будь-якого підприємства туристичної індустрії й відіграє ключову роль в реалізації стратегій щодо соціального та економічного регіонального розвитку. За сучасних умов зміни в ній стали рушійною силою, а також конкурентною перевагою підприємницьких структур, які є стейкхолдерами туристичних організацій. Таким чином питання обґрунтування стратегії розвитку таких організацій з урахуванням переваг стратегічного планування, звісно, є актуальними.

У Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 р. зазначено, що для раціонального й ефективного використання туристичних, природних, лікувальних та рекреаційних ресурсів України необхідно сформувати туристично-рекреаційний простір шляхом створення та забезпечення функціонування зон розвитку туризму та курортів і розробити, впровадити й запропонувати споживачеві конкурентоспроможний національний туристичний продукт [15]. Тому перед суб'єктами

туристичного бізнесу постають стратегічні завдання створити стабільні конкурентні переваги на ринку на основі забезпечення відповідності ціни та якості туристичних послуг і впровадження стандартів, що відповідають міжнародному рівню.

Формування стратегії розвитку має стати необхідною складовою в організації туристичної галузі краю. Це пов'язано передусім із тим, що, маючи високий потенціал та цінні ресурси, Закарпаття використовує свої можливості несповна. Важливим кроком стратегічних векторів розширення туристичної діяльності є адаптація міжнародного досвіду, зокрема європейських країн. По-перше, це зумовлено тим, що саме цей макрорегіон світу здійснює дієву політику у туристичній сфері та займає перше місце у всіх дотичних до цієї галузі показниках (частці доходів від туризму, кількості туристичних потоків, кількості зайнятих у сфері туристичних послуг та ін.); по-друге – перспективами співробітництва України та країн ЄС у туристичній галузі. До того ж саме європейська модель управління у досліджуваній сфері є найближчою для України.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії конкурентних переваг підприємства туристичного бізнесу.

Для досягнення цієї мети, у кваліфікаційній роботі були виконані такі задачі дослідження:

– розглянуто стратегічне планування діяльності в туристичній організації;

– досліджено особливості формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі;

– оцінено формування стратегії розвитку туризму з урахуванням досвіду європейських країн;

– проведено аналіз показників індустрії туризму в Україні та світі: проблеми та перспективи розвитку;

– досліджено особливості функціонування ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»;

– проведено економічний аналіз діяльності туристичної компанії;

– проаналізовано фінансового становища ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»;

– обґрунтовано розробку і впровадження стратегії конкурентних переваг для ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»;

– визначено зв'язок стратегії конкурентних переваг ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» з іншими функціональними стратегіями;

– оцінено ефективність стратегії конкурентних переваг ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ».

Об'єкт розроблення роботи – процес формування стратегії конкурентних переваг підприємства туристичного бізнесу.

Предметом розроблення є теоретичні, методичні та практичні підходи до формування стратегії конкурентних переваг туристичного підприємства ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ».

Методи дослідження включають використання аналітичний (дослідно-статичний) метод, коефіцієнтні методи, порівняльний і якісний аналіз, табличне відображення даних.

Практична значущість полягає у тому, що запропонована стратегія конкурентних переваг ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» дозволить отримати виручку у 2,89 разу більше, ніж у базовому 2021 р., коефіцієнт фондівіддачі збільшиться на 8,16 грн./грн.; коефіцієнт оборотності – на 0,64 обороту; продуктивність праці основних працівників – у 2,5 разу. Прибуток що отримає ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» зросте на 8504 тис. грн., або у 4,45 разу, що позитивно відіб'ється на рівні рентабельності діяльності (44,69%) та рентабельності послуг (44,05%), що підтверджує ефективність розробленої стратегії конкурентних переваг для ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ».

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

1.1 Стратегічне планування діяльності в туристичній організації

Якісне планування, чітка постановка цілей, правильне розуміння реальної ситуації в даний момент – саме ці проблеми підіймає та вирішує бізнес-план. Отже, грамотно прорахований документ сприяє розвитку підприємництва та економіки та суспільства в цілому, а, отже, є корисним для кожного учасника бізнеспроєкту (інвестора, власника, менеджера, відповідальних осіб). Але незважаючи на відсутність законодавчих актів, які прямо зобов'язують розробку бізнес-планів, сьогодні в Україні та за кордоном прийнятою є практика їх складання, чому сприяє значна кількість нормативних документів, які формують ділове середовище підприємства [33].

Підвищення обізнаності підприємців та переймання зарубіжного досвіду стосовно бізнес-планування, як вважає І. Дворська [7], приведе український туристичний бізнес на більш високий рівень розвитку. Адже наявність обґрунтованого бізнес-плану сприяє залученню капіталу, визначенню планів на майбутнє, вивченню передбачуваних ризиків і можливих труднощів, які можуть перешкодити реалізації бізнес-проєкту.

Процес вибору стратегії туристичної організації передбачає певні етапи, які набувають свого перебігу під впливом сукупності різноспрямованих факторів, має ґрунтуватись на якісному стратегічному плануванні (рисунок 1.1).

Окремо слід прокоментувати основні фактори впливу на процес стратегічного планування [33]:

- 1) Стан підтримуючих галузей і туристичної індустрії, позиція на ній туристичної організації. Саме на основі такої інформації відбувається

усвідомлення загальної стратегії розвитку, що потрібно для якісного механізму стратегічного планування діяльності туристичної організації.

2) Цілі туристичної організації, яка досліджується. Формулювання загальної стратегії розвитку починається з цілеутворення. Основна загальна мета будь-якого підприємства відображає чітко виражену причину його існування і позначається як місія. В ній деталізується статус бізнес-структури, напрям і орієнтири для подальшого визначення цілей, функціональних стратегії, тактичних дій, кадрової політики в досягненні запланованого результату. Місія бізнесу відображає ідеологію і специфіку розвитку підприємства. На її основі вибудовується лінія діяльності, яка стимулює персонал до прагнення досягти цілі. Ефективно сформульована місія викликає позитивні емоції, довіру до організації, що важливо у туристичній індустрії, мобілізує колектив до конкретних дій.



Рисунок 1.1 – Послідовність вибору загальної стратегії розвитку туристичної організації на основі стратегічного планування [33]

Місію підприємства взагалі обумовлюють такі фактори: коло потреб, які задовольняються в результаті здійснення туристичної діяльності; сукупність та структура споживачів; продукт (послуга); конкурентні переваги туристичної організації.

Цілі є перманентним елементом системи управління підприємством, оскільки виконують відразу організаційну, мотивуючу і контрольну функції. Отже, якщо немає мети, то і немає керування. Цілі підприємства задають і визначають основу для формування бізнес-процесів, мотивують персонал до досягнення результатів, так виникають питання: які вибрати і у якій послідовності їх розставити; наскільки вони актуальні, як оцінюються можливості їх досягнення та який виникає взаємозв'язок цілей [18].

Якість бізнес-планування зростає, коли при плануванні цілей дотримуються принципів SMARTпідходу (specific, measurable, attainable, relevant і time-bounded) – конкретний, вимірний, досяжний, значимий, обмежений у часі, тобто дедлайн. Для того, щоб цілі мали цінність як інструмент управління, вони в процесі планування мають бути сформульовані в кількісних чи вимірних величинах, у них повинна міститися вказівка на крайній термін їх завершення. Основною проблемою визначення мети туристичної організації є її вимірність. Мета і її пріоритети не є постійними величинами і повинні періодично переглядатися в зв'язку зі змінами зовнішніх і внутрішніх умов роботи підприємств. Чим ясніша вимірна частина, тим легше колективу зрозуміти шляхи досягнення, в принципі її досягти і тим легше тримати індикатори розвитку під контролем. Реальність мети відбивається в розроблених реалістичних планах з повним описом їх ресурсного забезпечення. Важливим також в нинішніх умовах розвитку туристичної індустрії стає вимога передбачення системи взаємопідтримуючих цілей, тобто несуперечності запланованих загальних результатів роботи підприємства і функціональних цілей структурних підрозділів, що входять до нього [27].

Досяжність мети тісно переплітається з поняттям «реальність» і

полягає в тому, щоб поставлені цілі в загальній ієрархії «дерева цілей» не виходили за межі допустимих можливостей виконавців. Так занадто легка для досягнення чи, навпаки, непосильна мета призводить до демотивації працівників і втрати ними орієнтирів роботи, що дуже негативно позначається на діяльності та результатах організації. Крім того, цілі одночасно повинні бути гнучкими і конкретними, особливо зараз, під час дії воєнного стану. Ця вимога, часом, буває важко сумісною, бо потребує підприємницького чуття і досвіду. Принцип конкретності при плануванні означає чітке формулювання мети і визначений соціально-економічний результат [33].

3) Інтереси і ставлення до бізнесу вищого керівництва. Зацікавлене керівництво – вже перший крок до успіху. Гарною є ситуація, коли менеджери морально і фінансово зацікавлені у процвітанні бізнесу, тоді вони краще згуртовують команду, займаються просуванням бренду та тримають руку на пульсі при найменших змінах у факторах впливу.

4) Кваліфікація персоналу. Як стверджують практики [1; 2], в туристичній індустрії більшість конкурентних переваг формуються за рахунок людського фактору. Так залежно від стадії життєвого циклу туристичної організації необхідно визначити основні акценти роботи з персоналом як на індивідуальному рівні, так і на рівні організації в цілому [33]:

а) стадія зародження проєкту туристичної організації, на якій управління персоналом ще неформальне, розмите, всі справи ведуть в ручному режимі;

б) стадія розвитку, в основі якої вже лежить більш чітка спеціалізація працівників, формалізація ключових бізнес-процесів, формування механізмів і методів прийняття рішень, зміни, часткова автоматизація операції (розрахунок зарплати, премій, дивідендів, ведення документації щодо обліку кадрів, бонусні програми, підвищення кваліфікації, ротація та ін.). Завдання управління персоналом на цій стадії зводяться до пошуку потрібних кадрів

для підтримки росту, проведення тренінгів для співробітників, що контактують з клієнтами й займають ключові посади, створення оптимальної структури управління. За умов успішних кроків буде формуватись певна корпоративна культура, але для прихильності всій команді туристичної організації потрібен тривалий час та активні дії;

в) стадія зрілості: відбуваються децентралізація та розширення виконуваних функцій; організаційна структура стає, як правило, горизонтальною; застосовуються бюджетне, проектне й матричне управління; значна увага приділяється інтеграції різних функцій, контролю, інформаційні технології широко застосовують у плануванні, аналізі й оцінці персоналу; підсилюється конкуренція. Кадрове управління на цій стадії орієнтовано більшою мірою на результативність та довгострокове планування дій і результатів. Однією з конкурентних переваг стає бренд туристичної організації;

г) стадія спаду буде характеризуватися призупинкою інноваційної активності, поступовим падінням престижу й довіри до бренду туристичної організації. За цих умов або виникає необхідність у реорганізації або розробляється стратегія виходу організації на новий цикл розвитку (за типом стратегії повороту). В найгіршій ситуації слід казати про ліквідацію, при цьому для персоналу буде краще, якщо це відбуватиметься не затягнуто у часі, доки є максимально можливою вартість бізнесу. Управління персоналом тут концентрується на оновленні кадрів (критерієм прийому може бути наявність нових підходів та ідей), оцінці результативності, управлінському консалтингу, подоланні опору до змін.

5) Фінансове забезпечення суб'єкта господарювання. У зв'язку з цим слід розглядати взаємозв'язок ресурсів та цілей. На практиці оцінюють два типи ключових цілей і результатів: фінансові і стратегічні. У фінансових цілях відтворюються фактичні потреби туристичної організації для забезпечення її нормальної роботи й ефективної віддачі результатів, тобто вони визначають у цілому умови її виживання, вказують на резерви розвитку.

Фінансові цілі встановлюються, як правило, на більш короткий термін порівняно із стратегічними цілями, вони мають відтворювати зміни в підтримуючих галузях на ринку чи в самій організації. В свою чергу, стратегічні цілі відносять до напрямку зміцнення стану організації в туристичній індустрії, пов'язують зі збереженням і підвищенням її довгострокових конкурентних позицій на ринку. Ці цілі, як правило, встановлюються на більш довгострокові періоди, вони вже орієнтовані на досягнення ефекту в досить віддаленому майбутньому. Слід зазначити, що фінансові ресурси підприємств – це як кров бізнесу, від старту, підтримки успіху, поточного споживання і утворення запасів до реорганізації та продажу організації [33].

6) Зобов'язання туристичної організації щодо попередніх стратегій. Ця група факторів має сенс бути включеною до аналізу, якщо мова йде не про щойно створений бізнес. Тут може йти мова як про економічні, так і соціальні зобов'язання перед партнерами, акціонерами, кредиторами, інвесторами, працівниками тощо [33].

7) Ступінь залежності від факторів прямого та опосередкованого впливу зовнішнього середовища. Цю групу факторів слід оцінювати залежно від ситуації на мікро-, макро-, мезорівні, а коригується ця ступінь відповідно до стратегічного позиціонування туристичної організації [29].

8) Фактор часу. Напевно, найскладніший та найневловиміший фактор, який впливатиме на теперішню вартість грошових потоків, ризики змін курсів валют, бонуси за заздалегідь зроблені замовлення, довгострокові умови оренди, партнерства тощо. Цій групі факторів слід приділяти дуже серйозну увагу саме на етапі стратегічного планування діяльності туристичної організації, оскільки від правильності оцінювання ризиків та шансів в цій сфері залежатимуть не тільки реальність і релевантність цілей (індикаторів розвитку), а й своєчасне коригування дій у разі відхилень під час реалізації стратегії [33].

1.2 Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі

Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної діяльності в кожному регіоні передбачає забезпечення якості туристичних послуг. Оцінка якості – складніший процес порівняно з оцінкою цінової складової конкурентних переваг. До показників якості туристичних послуг відносять їх суб'єктивну оцінку споживачем, виявити яку можливо на основі опитування, тестування, онлайн анкетування [15].

Якість туристичного продукту формують такі фактори [15]:

- природно-кліматичні – унікальність і привабливість місцевості, наявність гір, водоймищ, морського і річкового побережжя;
- екологічні – екологічна безпека, чистота повітря, води і пляжів, наявність шкідливих комах, медуз;
- ресурсні – водопостачання, енергозабезпечення, температурний режим приміщень;
- туристична інфраструктура – якість доріг, зв'язок, інтернет, фінансові послуги, торгівля, ринки, формування транспортних шляхів сполучення, прямих маршрутів, нічного таксі, паркування автомобілів, наявність системи забезпечення продуктами харчування, закладів готельно-ресторанної справи та крафтових регіональних продуктів;
- економічна складова – формування балансу між ціною і якістю туристичних послуг, порівняльна вартість квитків і туристичних продуктів;
- соціально-культурні – наявність об'єктів культури і відпочинку, музеїв, бібліотек, екскурсійних маршрутів, можливість сімейного відпочинку та умов для літніх людей і дітей, можливість оздоровлення, придбання регіональної сувенірної продукції;
- іміджева складова – громадський порядок, якість послуг обслуговуючого персоналу, ставлення населення та владних структур до туристів.

Суб'єктам туристичної діяльності важливо враховувати кожен із

факторів при формуванні туристичного продукту, оскільки враження споживача і його наміри повторного придбання путівок залежать від їх комплексного впливу. Негативне враження про умови проживання може звести нанівець усі зусилля туроператорів і турагентів з організації та проведення дозвілля. Так само, як висока ціна, або непередбачені витрати на послуги справлять негативне враження, навіть за умови додаткових послуг або подарунків [1].

Однією зі стратегічних цілей розвитку сфери туризму виокремлюється забезпечення відповідності ціни та якості туристичних продуктів шляхом створення умов для оптимізації організаційно-економічної структури діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу і розроблення національних стандартів відповідно до міжнародних [2].

У реалізації стратегічних напрямів ефективного розвитку галузі туризму в Україні важливе місце відводиться економічному механізму, який забезпечує високий рівень конкурентоспроможності суб'єктів туристичної галузі. На рівні кожного регіону розроблені плани стратегічного розвитку та важливе місце відводиться саме туристичному бізнесу [4]. Передбачено: створити умови для промоції туристичного продукту; поліпшити якість туристичних послуг; подовжити туристичний сезон; розвивати внутрішній туризм (таблиця 1.1).

Із погляду диверсифікації видів туризму для південних регіонів актуалізується значення агротуризму як ефективної складової операційної діяльності аграрних підприємств та розвитку туристичного бізнесу, що детально досліджувалось у попередніх публікаціях [5, 16]. Вважаємо, що саме агротуризм важливий інструмент стратегічного розвитку суб'єктів туристичної діяльності, оскільки поєднання аграрної та туристичної сфер економіки забезпечить синергетичний ефект і стане поштовхом у реалізації амбітних планів стратегії розвитку туризму в Україні [10].

Таблиця 1.1 – Складові економічного механізму забезпечення конкурентних переваг суб'єктів туристичного бізнесу на рівні регіону

Складові економічного механізму	Заходи підвищення рівня конкурентоспроможності
Використання інструментів для формування сприятливих умов для залучення інвестицій у туристичну галузь	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток туристичних брендів регіону, їх формування та просування; - ефективна маркетингова політика суб'єктів туризму; - популяризація і реклама туристичних промоцій регіону; - створення мережі регіональних туристично-інформаційних центрів
Надання підтримки вітчизняному виробникові туристичної продукції	<ul style="list-style-type: none"> - узгодженість державних, регіональних та місцевих програм розвитку туризму; - впровадження державних, міжнародних стандартів у туристичній сфері; - ознакування та маркування маршрутів активного туризму; - впорядкування регіональних пам'яток історії та культури; - інфраструктурне забезпечення маршрутів і об'єктів туризму
Сприяння фінансовому оздоровленню підприємств туристичної галузі	<ul style="list-style-type: none"> - зростання кількості туристів на основі конкурентних переваг регіонів; - подовження курортно-туристичних сезонів; - диверсифікація видів туризму; - впровадження та організація заходів, які відображають унікальність регіонів та привабливі для туристів

1.3 Формування стратегії розвитку туризму з урахуванням досвіду європейських країн

Формування стратегії розвитку туризму – багатоаспектне та складне завдання, яке передбачає послідовний перехід від одного етапу до іншого, зокрема загальний процес є таким [35]:

- визначення місії та мети розвитку потенціалу туристичної галузі в державі, регіоні;
- вибір напрямку руху на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища туристичної галузі;
- оцінювання результатів розвитку потенціалу туристичної галузі;
- виявлення сучасних проблем розвитку туристичної галузі;
- розроблення концепції розвитку потенціалу туристичної галузі;

- безпосереднє формування стратегії розвитку туристичної галузі;
- реалізація стратегії розвитку потенціалу туристичної галузі;
- контроль за виконанням обраної стратегії розвитку;
- розвиток туристичної галузі країни та її регіонів.

Реалізація вищенаведених кроків базується на чіткому розподілі повноважень між центральними та регіональними органами влади, органами місцевого самоврядування та представниками приватного туристичного сектору; нормативно-правовій основі, яку формують законодавчі акти, що регламентують розвиток регіонів та міст країни; наявних туристичних ресурсах, що визначають спеціалізацію, основні напрями та завдання цільових програм [31].

Якщо перейти до вивчення системи управління туристичною сферою в Україні, то вона здійснюється такими державними органами: Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, центральним органом виконавчої влади в галузі туризму, відділами з керування туризмом у складі обласних і районних державних адміністрацій (рисунок 1.2). Зокрема, від 9 вересня 2021 р. формування державної політики у сфері туризму та курортів здійснює Міністерство інфраструктури України, яке координує діяльність Державного агентства розвитку туризму, що відповідає за реалізацію державної політики у галузі туризму [17].

Слід зазначити, що організація управління туристичною діяльністю на регіональному рівні здійснюється департаментом культури, національностей та релігій та управлінням курортів та туризму обласних державних адміністрацій. При цьому важливе місце у просуванні туристичного продукту до кінцевого споживача та виконанні стратегій розвитку туризму реалізується через діяльність туристичних установ області [34].

Отже, наявність такої розширеної структури управління свідчить про те, що індустрія туризму як багатогалузевий комплекс потребує організації та контролю на високому рівні. До того ж для здійснення організаційних засад та розробки стратегічних програм у сфері туризму варто дотримуватися

нормативно-правової бази, яка виступає основою регулювання правових, організаційних та соціально-економічних відносин [34].



Рисунок 1.2 – Схема організації туристичної діяльності в Україні

Чинна нормативно-правова база у сфері туризму є досить розгалуженою та включає низку законів, кодексів, указів, нормативно-правових актів. Найважливішими серед них є: закони України «Про туризм» [26], «Про курорти» [12], «Про охорону культурної спадщини» [13], «Про охорону навколишнього природного середовища» [14] та ін.

Для того, щоб вивчити вітчизняний досвід та визначити основні вектори розширення туристичної діяльності в Україні, проаналізовано регіональні стратегічні документи. У таблиці 1.2 наведено перелік основних документів, в яких сформовано напрями розширення розвитку туризму

досліджуваної території.

Таблиця 1.2 – Перелік регіональних цільових програм у сфері туризму, які передбачається реалізувати протягом 2021–2023 рр.

Назва документа	Період дії
1 Регіональна стратегія розвитку області	2021–2027 рр.
2 Програма розвитку туризму і курортів області	2021–2023 рр.
3 Програма охорони культурної спадщини області на 2021–2023 роки	2021– 023 рр.
4 Комплексна програма збереження і використання пам'яток культурної спадщини області	2021–2023 рр.
5 Програма розвитку культури області	2021–2023 рр.

Проаналізувавши програму регіонального розвитку області, можна дійти висновку, що вона містить 4 стратегічних цілей, які включають в себе пункти туристичної діяльності, що відобразились у оперативних цілях та завданнях (таблиця 1.3) [28].

Для обґрунтування необхідності запозичень європейського досвіду реалізації стратегії розвитку туризму та визначення сучасної політики у цій сфері проаналізовано звіти EU Support to tourism Need for a fresh strategic orientation and a better funding approach [39], «Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies» [37], «For a new EU integrated tourism policy» [40].

Європейський Союз є найбільш відвідуваним регіоном світу. Чотири країни-члени ЄС (Франція, Іспанія, Італія та Німеччина) увійшли в десятку країн світу за кількістю відвідувань туристами і доходів від цієї галузі. Цікаво, що у вказаному вище році значення туристичного сектору для ВВП ЄС оцінювалась у 9,9%. Крім того, 11,6% загальної робочої сили було зайнято у досліджуваній сфері (приблизно 23,5 мільйона робочих місць).

Основними інституційними зацікавленими сторонами та органами ЄС у області туризму є: Комітет Європейського парламенту з транспорту та туризму (TRAN) та його робоча група, Рада Європейського Союзу (де питаннями туризму, як правило, займається Рада з питань

Таблиця 1.3 – Цілі та завдання Стратегії розвитку області з акцентом на галузь туризму

Стратегічні цілі	Оперативні цілі	Завдання
1. Збереження й розвиток людського та соціального капіталу	1.3 Збереження регіональних об'єктів і територій історико-культурної спадщини	1.3.1. Збереження та поліпшення стану об'єктів культурної спадщини в частині історії, археології та монументального мистецтва 1.3.2. Збереження та промоція нематеріальної культурної спадщини
2.Прискорення досягнення конкурентоспроможності та інноваційності регіональної економіки	2.1. Розвиток малого і середнього підприємництва	2.1.1. Покращення регіонального бізнес-середовища 2.1.2. Сприяння відкриттю нових ринків збуту товарів і послуг
	2.2. Розвиток туристичної та оздоровчої сфери	2.2.1. Розширення спектру туристичних послуг та курортних територій 2.2.2. Розвиток туристичної і сервісної інфраструктури 2.2.3. Розвиток регіональної мережі туристичних дестинацій 2.2.4. Маркетинг туристичних послуг і територій
	2.6. Розвиток транскордонного співробітництва	2.6.2. Сприяння залученню коштів міжнародної технічної допомоги та участі міжнародних фінансових організацій у підвищенні рівня соціального і економічного регіонального розвитку, у тому числі у сферах розвитку транспортного сектору, просторового і територіального планування, захисту навколишнього природного середовища, розвитку туризму, промоції та охорони культурної спадщини, надання соціальних послуг
3. Побудова локальних економік знань та смарт-спеціалізація	3.1. Сприяння інноваціям у сферах, визначених смарт-спеціалізацією регіону	3.1.2.Розвиток регіональної інноваційної інфраструктури 3.1.3. Підтримка створення унікальних інноваційних туристично-рекреаційних продуктів
4. Забезпечення охорони довкілля, екологічно збалансованого і раціонального природокористування та просторової гармонії	4.1. Збереження та відтворення біологічного і ландшафтного різноманіття, природних комплексів, водних, земельних та лісових ресурсів, у т.ч. ресурсів культурної спадщини	4.1.1 Підтримка науково-практичних досліджень, розробок, рекомендацій по збереженню біологічного і ландшафтного різноманіття регіону та розширення територій

конкурентоспроможності); Консультативний комітет з туризму (ТАС), який є форумом для консультацій та координації держав-членів ЄС з питань туристичної політики, та Європейська туристична комісія [39].

Передусім потрібно зазначити, що складовими туристичної політики ЄС є політична стабільність, верховенство права, розвинене громадянське суспільство, ефективна соціально-орієнтована економіка, нормативно-правове регулювання, високий рівень життя населення.

З метою визначення основних стратегічних векторів розширення туристичної діяльності в країнах Європи було проаналізовано звіт «For a new EU integrated tourism policy», в якому зазначалося, що Європейська Комісія передусім визначила на майбутнє такі пріоритетні напрями розвитку туризму в ЄС, як [40]:

- підтримку і збільшення культурного багатства і біорізноманіття шляхом здійснення внеску в їх пізнання і збереження;
- стимулювання конкурентоспроможності туристичної галузі в Європі;
- забезпечення збалансованості економічної, соціокультурної та екологічної складових сталого розвитку туризму, які можуть зміцнювати, посилювати одна одну і тим самим створювати ефект синергії за умови взаємодії усіх зацікавлених сторін;
- просування Європи як туристичного напрямку, включаючи диверсифікацію туристичних продуктів та інтернаціоналізацію туристичного бізнесу;
- покращення бізнес-середовища та полегшення доступу до фінансів;
- запровадження цифровізації та інновацій у сфері туризму;
- підвищення рівня компетенцій працівників з метою покращення якості надання туристичних послуг та ін.

Аналізуючи статистичну інформацію (рисунок 1.3), можна дійти висновку, що в основному найактивнішу участь у стратегічному плануванні розвитку туризму беруть місцеві експерти (59%), а також запрошені консультантами з-за кордону. Окрім того, у 99% випадках держави

намагаються залучити до роботи над стратегією розвитку туризму інші зацікавлені сторони: приватні підприємства (93%), державні установи (90%), неурядові організації (72%), місцевих жителів (51%).

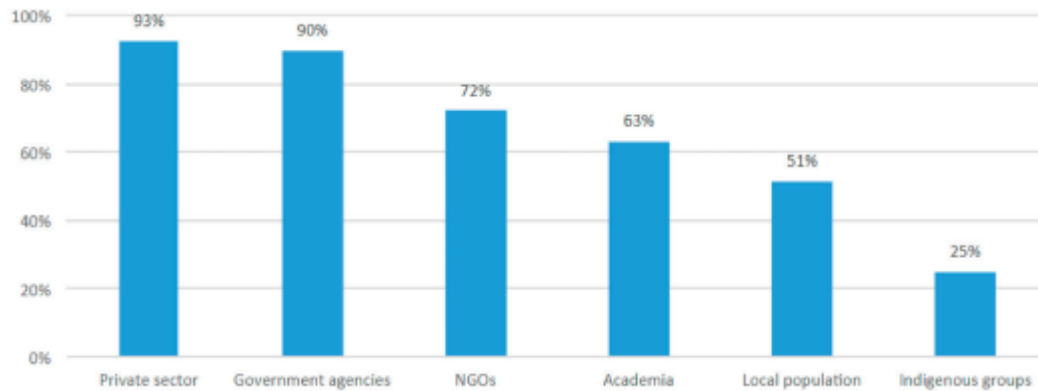


Рисунок 1.3 – Рівень залучення зацікавлених осіб до розробки програм розвитку туризму [37]

Щодо найважливіших цілей, які зазначено у стратегічних національних документах розвитку індустрії туризму, то маркетинг та просування (94%), розвиток інфраструктури та сервісу (94%), залучення інвестицій (93%) належать до першої трійки найважливіших складових програм. Також більше, ніж половина країн вважають за важливе зосереджувати свою увагу на вирішенні таких проблем, як стандарти якості управління туристичними послугами (87%), кадрове забезпечення та працевлаштування (85%), ведення статистичної інформації (85%), запровадження технологій та інновації (68 %) та ін.

Цікаво, що серед основних передумов формування стратегій розвитку туристичної індустрії за кордоном є вирішення таких проблемних питань, як збереження культурної спадщини (87%), нормативно-правове регулювання (81%), збереження біорізноманіття та ефективне управління (79 %) тощо (рисунок 1.4).

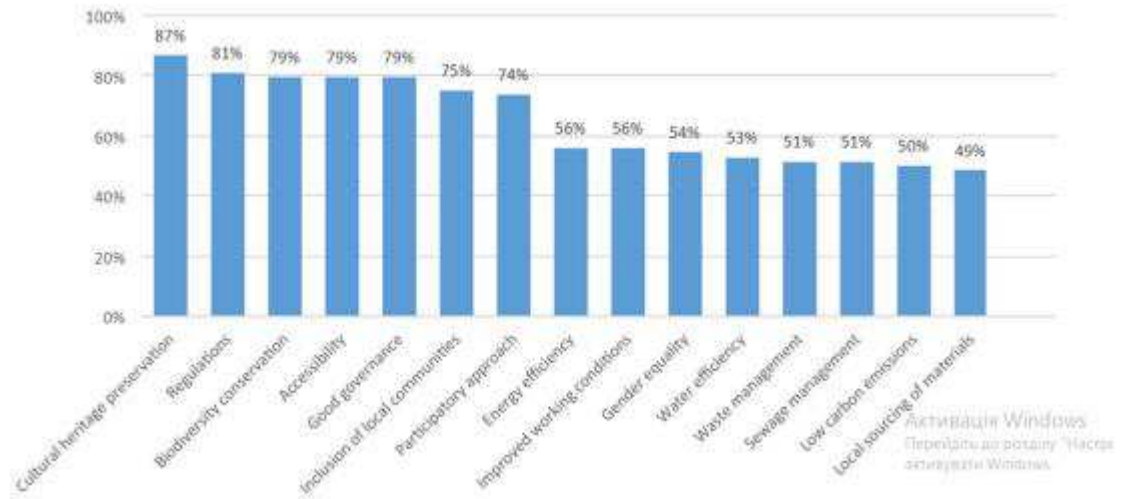


Рисунок 1.4 – Проблемні питання сфери туризму [37]

Важливим є те, що з метою здійснення моніторингу виконання стратегічних документів у країнах діють міжвідомчі комітети та групи, які стежать за реалізацією національної політики в туризмі. Більше половини всіх опитаних представників держав світу, зокрема і європейських, мають офіційну систему моніторингу із встановленими часовими рамками та конкретними індикаторами (56%). У кожній третій країні періодично проводиться перевірка внутрішнім інспекційним персоналом (37%), кожна четверта країна (25%), яка брала участь у дослідженні, звертається до зовнішніх агентств чи консультантів для проведення оцінки стану виконання затверджених стратегічних програм (рисунок 1.5).

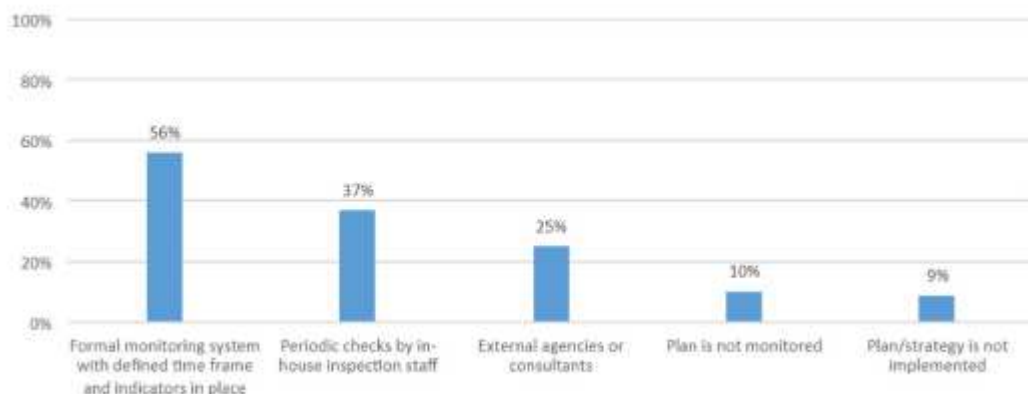


Рисунок 1.5 – Моніторинг реалізації національної політики сфери туризму

Проаналізувавши зарубіжний досвід та передусім досвід країн Європейського Союзу щодо формування стратегій розвитку туризму, можна стверджувати, що основна мета та стратегічні цілі розроблених програм спрямовано на посилення конкурентоспроможності туристичної галузі, удосконалення нормативно-правової бази, покращення загального управління через залучення інвестицій, підвищення рівня компетентностей персоналу, просування та популяризацію туристичного продукту, що включає в себе постійний моніторинг виконання стратегій.

Якщо перейти до наступного етапу формування стратегії розвитку в Закарпатті, то необхідним кроком є виокремлення основних проблем туристичної діяльності. На основі аналізу досліджень вітчизняних вчених та розроблених стратегічних документів окреслимо такі перешкоди на шляху до формування туристичного продукту:

- недостатність залучених коштів із місцевого бюджету для інвестування в реконструкцію матеріально-технічної бази, ремонту, реставрації та поліпшення туристичної інфраструктури;
- слабкий рівень співпраці зацікавлених сторін у розвитку туризму;
- недосконалість нормативно-правової бази та відповідних реформ для регулювання туристичної діяльності підприємств, споживачів туристичних послуг та ін.;
- нераціональність використання історичної та культурної спадщини, природних ресурсів;
- слаборозвинена маркетингова стратегія для просування туристичного продукту;
- відсутність постійного оновлення інформації на офіційних туристичних вебсайтах та сторінках управління культури та туризму Закарпатської облдержадміністрації;
- відсутність регулярних обстежень туристичного ринку та створення статистичних баз даних;
- невисока конкурентоспроможність туристичного продукту, що

передбачає низький рівень залучення до участі в туризмі відвідувачів з-за кордону та відсутність комплексних пакетів продуктів для окремих сегментів відвідувачів;

- недостатня забезпеченість професійними кадрами у сфері туризму і рекреації;

- низька якість сервісу та невідповідність європейським стандартам туристичних послуг.

Окреслені проблеми створення конкурентоспроможного туристичного продукту Закарпатської області повинні знайти вирішення. З цією метою наведено пропозиції, які б посприяли розвитку туризму. Отже, для розвитку туризму Закарпатської області сформовано пропозиції, які передбачають:

- посилення співпраці та координацію діяльності всіх суб'єктів, що займаються розвитком туризму, забезпечення ефективного просування продукту сфери туризму;

- розвиток транскордонного співробітництва у сфері туризму, залучення іноземних туристів;

- розширення пропозиції надання туристичних послуг та покращення рівня їх якості;

- створення спільних маркетингових організацій, забезпечення постійного інформування туристів, зокрема й іноземними мовами;

- підвищення загальної якості життя населення області та забезпечення сталого розвитку туризму;

- ведення статистичної інформації щодо кількості внутрішніх та іноземних відвідувачів, кількості засобів розміщення та харчування, видів туризму як головним управлінням статистики, так і окремими туристичними закладами з метою моніторингу та проведення досліджень туристичної галузі [34].

Підбиваючи підсумки до першого теоретичного розділу, відмітимо, що розвиток туристичної індустрії ускладнюється новими умовами воєнного часу, що впливає на рішення про доцільність самого бізнесу та результати

діючих організацій. Вибір загальної стратегії розвитку туристичної організації має ґрунтуватись на якісному стратегічному плануванні діяльності. При формуванні цілей та особливо під час формування плану реалізації доцільно залучати співробітників. Як показує практика, співробітники, які беруть участь у реалізації завдань, більш детально розуміють зсередини всі процеси і часто можуть запропонувати дуже круті, конкурентоспроможні ідеї та рішення. Тож завдання менеджерів – не нехтувати, а користуватись їхнім досвідом, використовувати їх компетенції та переваги, досліджувати мотиватори. Розвиток туристичного бізнесу – це важкий, скрупульозний процес, який вимагає підбору цілого комплексу різних інструментів та вміння правильно їх застосувати на практиці.

В туристичній галузі відбуваються процеси розвитку конкуренції на основі діяльності суб'єктів туризму – туроператорів, турагентів фізичних та юридичних осіб. До якісних факторів конкурентних переваг віднесено: природно-кліматичну, екологічну, економічну, соціально-культурну, іміджеву складові. Вважаємо, що унікальні характеристики кожного регіону можуть стати складовою реалізації стратегії ефективного розвитку туризму на рівні з ціновими і якісними чинниками. Перспективи подальших досліджень будуть спрямовані на визначення ефективності функціонування суб'єктів туристичної галузі та впровадження стратегічних інструментів в управління туристичним бізнесом країни, регіонів і громад.

У контексті дослідження можна дійти висновку, що механізм формування стратегії розвитку туризму складається з багатьох етапів та вимагає відповідного організаційного та нормативно-правового забезпечення. Найважливішими стратегічними програмами розширення туристичної діяльності Закарпаття є Регіональна стратегія розвитку області, Програма розвитку туризму і курортів та Комплексна програма збереження і використання пам'яток культурної спадщини, реалізація яких сприятиме посиленню конкурентоспроможності туристичного продукту на вітчизняному та міжнародному ринках.

Європейський досвід реалізації стратегічних програм, який було використано в процесі формування пропозицій подальшого розвитку туризму в Закарпатті, свідчить, що цей процес має ґрунтуватися на залученні для спільного вирішення існуючих проблем представників державних установ, неурядових організацій, туристичних приватних підприємств та місцевих жителів. Визначення цілей, проблемних питань та постійний моніторинг результатів має бути основою розробки та реалізації стратегій розвитку, які б були спрямовані на збереження культурної спадщини, удосконалення нормативно-правової бази, покращення загального управління, просування та популяризацію туристичного продукту, що включає в себе постійний моніторинг стану виконання завдань програм, які розробляються на визначений час.

Наведені пропозиції щодо розвитку туризму Закарпаття, які було розроблено у процесі дослідження, є доповненням до формування стратегічних векторів розвитку. Вони передбачають такі шляхи вирішення, як: посилення співпраці між суб'єктами туристичної індустрії та представниками органів влади; розширення пропозицій надання туристичних послуг та підвищення рівня їх якості, створення спільних маркетингових організацій для популяризації туристичних об'єктів краю, підвищення загальної якості життя населення області та забезпечення сталого розвитку туризму.

2 ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» У ЗАГАЛЬНОМУ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

2.1 Аналіз показників індустрії туризму в Україні та світі: проблеми та перспективи розвитку

В умовах глобалізації індустрія туризму набуває все більшої значущості, що визначає її як одну з найперспективніших галузей глобального експорту у світі. Середньорічні темпи зростання світової індустрії туризму становили у середньому близько 5% на рік. За статистичними даними UNWTO, до 2022 р. туристична галузь забезпечувала орієнтовно 10 % валового світового доходу і кожне десяте робоче місце у світі безпосередньо або опосередковано генерується туризмом [38]. Однак, світова криза, викликана пандемією COVID-19, а також зростанням політичної, соціальної та військової нестабільності в окремих регіонах, завдала значної шкоди економіці туристичного сектора, що призвело до негативних наслідків для усіх представників усього туристичного ланцюга (туристичних операторів, туристичних агенцій, перевізників, готель'єрів, рестораторів тощо).

Згідно з новими даними UNWTO, у 2022 р. понад 900 мільйонів туристів здійснили міжнародні подорожі – це вдвічі більше, ніж у 2021 р., хоча це все ще 63% від рівня до пандемії. У кожному глобальному регіоні зафіксовано помітне зростання кількості міжнародних туристів. На Близькому Сході було помічене найбільше відносне зростання, оскільки кількість прибуттів (international tourist arrivals – один з головних індикаторів стану туристичної галузі в світі) зросла до 83% від кількості до пандемії. Європа досягла майже 80% від допандемічного рівня, оскільки у 2022 р. вона прийняла 585 мільйонів відвідувачів. Африка та Америка відновили близько 65% своїх відвідувачів до пандемії, тоді як Азія та Тихоокеанський регіон досягли лише 23% через сильнішу пандемію. пов'язані обмеження, які

почали знімати лише останніми місяцями. Перший світовий туристичний барометр UNWTO за 2023 р. також аналізує показники за регіонами і розглядає найкращі показники у 2022 р., включно з кількома напрямками, які вже відновили рівень 2019 р. (рисунок 2.1) [42].

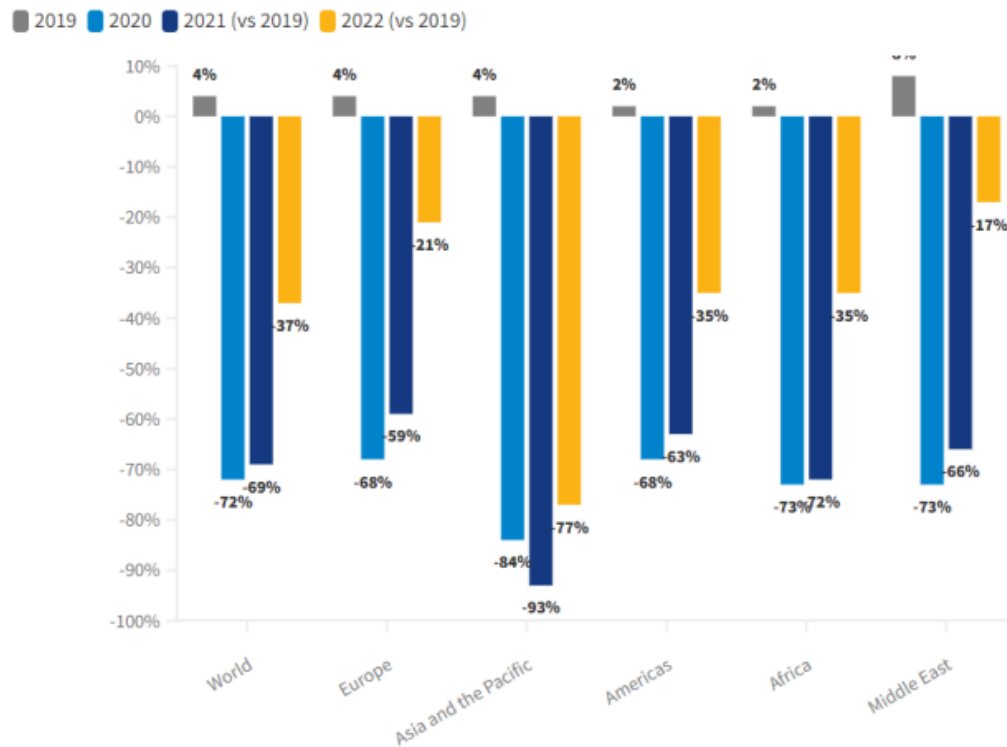


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості міжнародних туристичних поїздок (international tourist arrivals) [11]

За даними UNWTO, у 2022 р. відбулося значне відновлення індустрії туризму майже до рівня допандемічного періоду. За оцінками експертів, міжнародний туризм готовий консолідувати своє відновлення у 2023 р., підкріплене відкладеним попитом, особливо з Азії та Тихоокеанського регіону. Про це свідчать результати опитування Групи експертів UNWTO (The UNWTO Panel of Experts), а саме 72% респондентів очікують значного зростання індустрії туризму у 2023 р. [9]. Проте більшість експертів (65%) також вважають Міжнародний туризм ще не повернеться до рівня 2019 р. раніше 2024 р. На основі сценаріїв UNWTO на 2023 р., кількість міжнародних туристів може сягнути від 80% до 95% допандемічного рівня, а

Європа та Близький Схід досягне цих рівнів. Проте, на думку цих експертів, важливі ризики ще попереду, особливо економічні та геополітичні, а саме очікується, що туристи все більше шукатимуть цінності гроші та подорожі поблизу дому у відповідь на складне економічне середовище [43].

Аналізуючи ситуацію на вітчизняному ринку туристичних послуг, можна відзначити, що в довоєнний період його учасники також відчули наслідки негативного впливу пандемії COVID-19. Проте, внаслідок значних «ковідних» обмежень в країнах ЄС у 2019–2022 рр. (заборона на в'їзд), вітчизняний туристичний сектор розширив географію міжнародних туристів, яким було заборонено в'їзд до європейських країн [22].

Зокрема, у 2020 р. відбулося значне переосмислення туристичних маршрутів та підвищення рівня внутрішніх поїздок у всьому світі. За даними ДАРТ у першому півріччі 2021 р. відбулось зростання кількості відвідувачів до України на 9 % в порівнянні з другим півріччям 2020 р. За цей рік до України приїхало півтора мільйони осіб з різних країн, однак цей показник на 31% менше в порівнянні з аналогічним періодом 2020 р. (тоді кількість іноземців в Україні становила 2 млн) та на 75% менше за показник аналогічного періоду 2019 р., коли кількість іноземних гостей досягла майже 6 мільйонів. Можна відмітити значний приріст відвідувачів у другому кварталі 2021 р., а саме кількість таких туристів в 4 рази перевищила кількість осіб, прийнятих за відповідний період 2020 р. і сягнула 3,4 млн. Важливо відмітити, що в першій половині 2021 р. відзначається позитивна динаміка в збільшенні кількості туристів з таких країн як Саудівська Аравія (їхня чисельність зросла в 40 разів, та становила 14 тис. осіб, в той час як за аналогічний період 2020 р. в Україну приїхало лише 350 громадян). В цьому контексті, на фоні значних заборон мандрівок до країн ЄС в умовах пандемії COVID-19 варто виділити зростання кількості туристів до України країн Перської затоки і це може стати потужним інструментом економічного відновлення не лише туристичної галузі в Україні, але й економічного зростання певних регіонів у післявоєнний період [9].

Звичайно, подальший успішний розвиток цього напрямку туристичної галузі України потребує значних трансформацій інфраструктури та сервісів (організація зон паспортного контролю в аеропортах має забезпечити окрему чергу з прикордонниками-жінками для саудівських жінок, наявність кімнат для моління в аеропортах та готелях, врахування гастрономічних вподобань іноземних відвідувачів (наявність морської їжі, хумус, маслини, піту, шакшук), наявність меню арабською мовою, тощо. Втім, успішна реалізація цього напрямку туристичної галузі дозволить прискорити економічне відновлення України у післявоєнний період [22].

В той же час, військова агресія рф нівелювала позитивну динаміку відновлення вітчизняної сфери туризму у 2020–2021 рр. (таблиця 2.1) [8].

Таблиця 2.1 – Статистка туристичної галузі за 9 місяців 2021–2022 рр.

Показник	Інформація за 9 місяців		Темпи росту (падіння), %
	2021 р.	2022 р.	
Кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю, загальна кількість	23540	16957	72,0
в тому числі: юридичні особи	7055	4515	64,0
фізичні особи	16485	12444	75,5
Сума сплачених податків, тис. грн	1777924	1185884	66,7
Туристичний збір, тис. грн.	151104	131559	87,1

З інформації таблиці 2.1 можна зробити висновки про значне падіння показників функціонування підприємств сфери туризму у 2022 р. внаслідок агресії рф. Зокрема, можна відмітити падіння на 28% загальної кількості платників податків в туристичній сфері. Крім того, падіння кількості юридичних осіб склало 36%, а фізичних осіб 24,5%. Внаслідок цього, відбулось суттєве зменшення суми сплачених податків представниками туристичної бізнес-спільноти на 33,3%, а також на 12,9% зменшення розміру сплати туристичного збору [8].

У 2022 р. найбільше податків сплатили готелі – майже 673 млн грн, що склало 65% показника 2021 р. Зменшилася на 32% частка сплаченого податку від діяльності туристичних операторів – вони сплатили до

держбюджету за перші 9 місяців цього року 125 млн. грн податків, тоді як за аналогічний період у 2021 р. ними у казну держави було сплачено 184 млн грн. Також є незначний спад податкових надходжень – 5% від діяльності туристичних агентств [8]. Аналізуючи структуру надходжень до бюджету за класифікацією КВЕД у галузі туризму, можна зазначити, що найбільшу суму надходжень до бюджету забезпечила «Діяльність готелів», що складає близько 57% від загальної суми надходжень (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Відсоткова частка надходжень до бюджету кожного КВЕД у галузі туризму [8]

Зазначимо, що сьогодні в Україні триває активна дискусія відновлення туристичного сектору у післявоєнний період, а також розробляються конкретні заходи щодо запровадження програми «постконфліктного туризму» в Україні. Зокрема, в 2022 р відбулася зустріч, на якій представники влади, туристичної індустрії, сфери гостинності та освіти обговорили концепцію створення Інституту Гостинності, головне завдання якого – підготувати туристичний ринок до нових потреб

українського суспільства у повоєнний час. Зокрема, йде розроблення концепції Інституту Гостинності в Україні, яке направлене на підвищення якості та формування нової культури гостинності [9].

Актуальними сьогодні є ініціативи Державного агентства розвитку туризму України спільно із Комітетом транспорту та туризму Європейського парламенту щодо створення платформи INPUT – Industry of Peace for Ukrainian Tourism (Індустрія миру для українського туризму). Ця ініціатива буде слугувати майданчиком, на якому стейкхолдери індустрії туризму з України та Європейського Союзу зможуть обговорювати і втілювати у життя проєкти направлені на відбудову туристичної галузі нашої держави після перемоги [9].

Таким чином, враховуючи значний туристичний потенціал України, можна сформулювати наступні напрями відновлення вітчизняного туристичного сектору:

– розроблення програми «постконфліктного туризму» в Україні, яка передбачає залучення стейкхолдерів індустрії туризму з України та світу щодо розвитку міжнародного туризму в Україні. Зазначимо, у світі питання «постконфліктного туризму» досліджуються багатьма науковцями і значна частина досліджень зосереджена на впливі конфліктів на напрямки та туристів. У літературі переважають тематичні дослідження, які оцінюють вплив запобігання туризму в постраждалій зоні, вплив політичної нестабільності на індустрію туризму, можливість появи нових типів туризму, включаючи темний, конфліктний, політичний, зони небезпеки, військовий, а також проблеми відновлення ринку та іміджу. Останні аспекти нових видів туризму, що виникають у постконфліктному контексті, виклики відновлення ринку та цінність сприяння позитивному іміджу місця призначення є важливими атрибутами, які досліджуються авторами при розробці структури Post-conflict tourism opportunity spectrum (POCTOS) [41];

– військова агресія РФ проти України зумовила значну інформаційну компанію щодо популяризації України у світі під назвою «Be brave like

Ukraine» (#BRAVEUKRAINE), яка стала певним брендом України у світовому інформаційному просторі. За умови подальшої успішної реалізації цієї промо-акції Україна зможе в майбутньому капіталізувати цей бренд шляхом зростання інтересу іноземних туристів до вітчизняних туристичних локацій; – подальший розвиток туристичної інфраструктури в Україні з врахуванням потреб різних національних груп та спільнот (подальша популяризація України та врахування вимог до процедури туристичного сервісу серед громадян Країн Близького Сходу, Китаю, Північної Америки) [9];

– розвиток різних напрямів вітчизняного туризму: активний, історичний, оздоровчий, військовий, гастротуризм;

– розроблення програми підготовки фахівців туристичної галузі відповідно до нових вимог та реалій часу (мовна, сервісна адаптація).

2.2 Особливості функціонування ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»

Товариство з обмеженою відповідальністю туристична компанія «ДНІПРО-КУРОРТ» на ринку туристичних послуг з 24.03.2003 р., зареєстровано за адресою м. Дніпро, вул. Центральна, 4. Основним видом діяльності за КВЕД є 79.12 Діяльність туристичних операторів [30].

ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» створений з метою забезпечення громадян України та інших країн відпочинку та туризму, а також надання послуг щодо реєстрації підприємств.

Основні види діяльності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»:

відпочинок та туризм;

послуги щодо оформлення закордонних паспортів;

послуги і консультування щодо оформлення закордонних документів (візи, постійне місце проживання, легалізація у Міністерстві закордонних справ і Міністерстві юстиції).

При цьому ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» самостійно планує свою

діяльність, розробляє стратегію і основні напрямки свого розвитку відносно галузей науково-технічних прогнозів і пріоритетів, кон'юнктури ринку і економічної ситуації; реалізує свої послуги за цінами, що сформовані у сучасних економічних умовах.

ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» пропонує клієнтам путівки у різні країни світу, які реалізуються з 20% надбавкою від вартості, що пропонує туроператор.

До особливостей ведення туристичного бізнесу можна віднести те, що туроператор може зменшити вартість путівки до вартості перельоту у разі відсутності необхідної кількості відпочиваючих, з метою заповнення заздалегідь викуплених квитків. Це так звані «палаючі» путівки, на яких ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» заробляє 6% суми за домовленістю з туроператором.

Схема ціноутворення на дитячі путівки вказана у таблиці 2.2, при цьому переліт та страхівка дитини сплачується повністю.

Таблиця 2.2 – Схема ціноутворення на дитячі путівки у ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»

Вік однієї дитини у супроводі одного дорослого	Знижка у % від вартості путівки
до року	100
від 1 року до 3 років	70
від 3 років до 7 років	50
від 7 років до 10 років	30

Організаційна структура підприємства. Сучасне розвинене підприємство складається з підрозділів, що поєднують аналогічні функції працівників і матеріальні кошти, якими ці працівники користуються.

Кожний підрозділ відрізняється особливим видом діяльності, необхідним для спільної справи підприємства. Підрозділ приймає специфічні рішення, діє багато в чому самостійно і несе за свою діяльність повну відповідальність.

Підрозділи утворюються залежно від конкретних потреб підприємства:

їх не повинно бути ні занадто багато, ні занадто мало.

Система логічно взаємозалежних підрозділів, що відображає внутрішню будову підприємства, називається організаційною структурою підприємства.

Організаційна структура управління ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» – лінійно-функціональна. Така структура спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Функціональна організаційна структура ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»

Вона дає змогу організувати управління за лінійною схемою (президент фірми – начальник відділку – спеціаліст), а функціональні відділи апарату управління підприємства лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. При цьому лінійних керівників не підпорядковано керівникам функціональних відділів апарату управління. Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню

ефективності роботи функціональних служб, уможлиблює необхідний маневр ресурсами. Вона є найдоцільнішою за широким спектром надання послуг зі сталим попитом та незначними еволюційними змінами технології їх надання. Проте за умов частих технологічних змін, оновлення номенклатури послуг цієї оргструктури уповільнює терміни підготовки і прийняття управлінських рішень, не забезпечує належної злагодженості в роботі функціональних відділів (підрозділів).

У ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» функціональну структуру доцільно використовувати, тому що підприємство надає відносно обмежений набір (асортимент) послуг, перебуває в стабільних зовнішніх умовах, а його діяльність припускає стабільні управлінські рішення.

На рисунку 2.4 наведені фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» за чотирма рівнями: мегарівень (відображає загальносвітові тенденції та процеси), макрорівень (рівень держави); мезорівень (регіональний рівень), та мікрорівень (рівень підприємства).

Безперечно, фактори мегарівня здійснюють опосередкований вплив на рівень конкурентоспроможності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ». Так, зміни на мегарівні за окремими напрямками туризму можуть значно впливати на конкурентоспроможність та стійкість підприємств, що займаються туризмом саме в цих напрямках, та не подумали заздалегідь диверсифікувати свої послуги за напрямками туризму. Вплив факторів макрорівня на рівень конкурентоспроможності підприємств ринку туристичних послуг в Україні є більш прямим, адже усі суб'єкти господарювання України функціонують в єдиному правовому полі держави, та напряму залежать від політичних, економічних, соціальних процесів, що відбуваються у країні, а також екологічного стану, природоохоронних заходів, політики у сфері туризму.

Фактори макро- та мезорівнів можуть дещо збігатись, адже на території однієї країни багато процесів є ідентичними в різних регіонах. В Україні на даний час не існує суттєвих відмінностей у законодавстві за регіонами, як ми

можемо це спостерігати, наприклад, у Німеччині, де існує багато відмінностей в законодавстві окремих земель. Проте, певна ідентичність притаманна окремим регіонам.

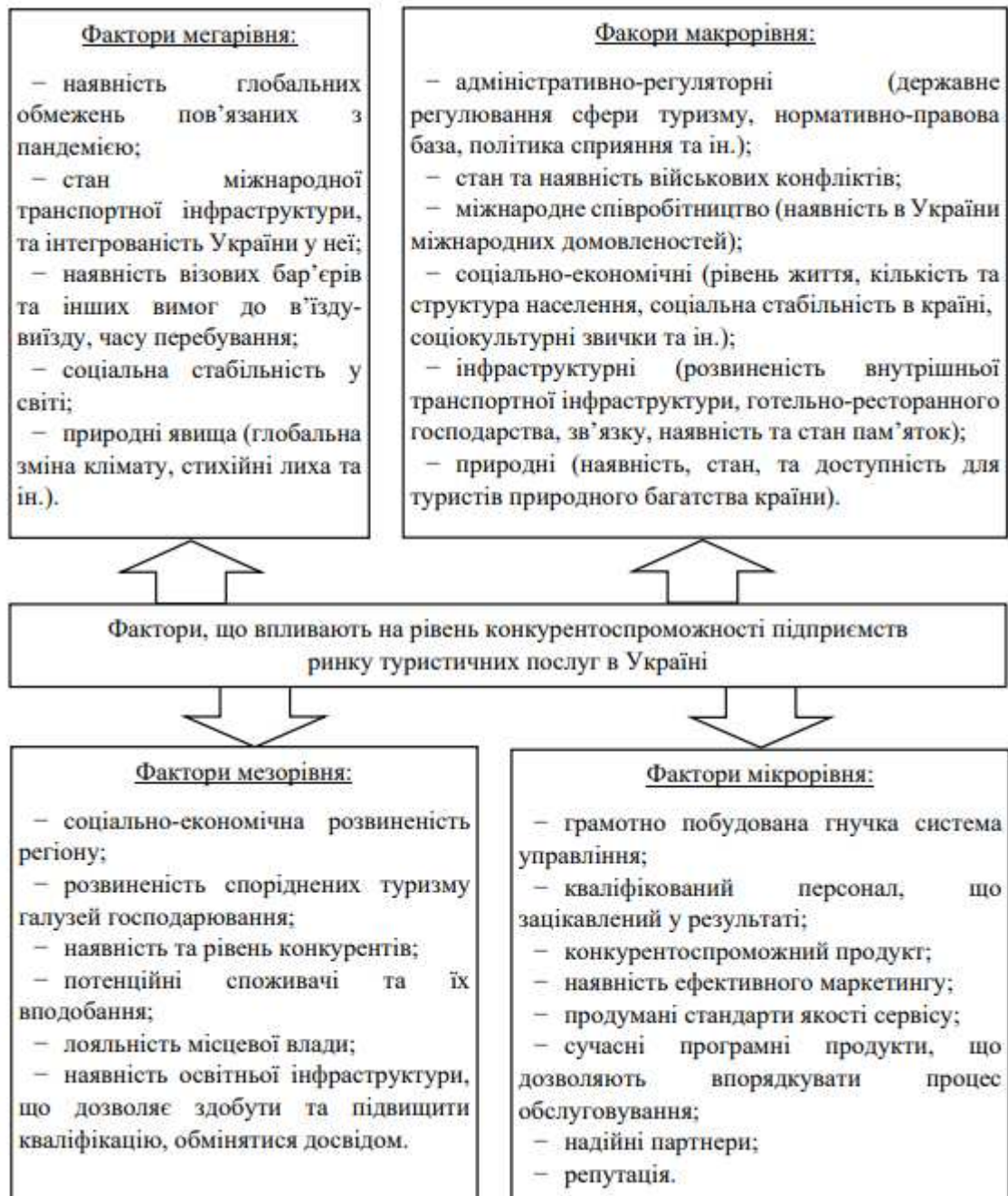


Рисунок 2.4 – Фактори, що впливають на рівень конкурентоспроможності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»

Це пов'язано з різним рівнем економічного розвитку регіонів, що впливає на рівень життя населення в них, а отже і споживчі переваги та

очікування щодо туризму, з різними природними умовами, що дозволяють окремим регіонам позиціонувати себе як туристичні, або промислові, та відповідно цього регіони можуть виступати генераторами туристичних послуг, або переважно споживачами туристичних послуг.

Щодо факторів мікрорівня, то вони напряду впливають на конкурентоспроможність окремих підприємств туристичних послуг. Це ті фактори, з якими безпосередньо працює керівництво фірми, на які воно може впливати за допомогою грамотно сформованої системи управління, що і сама по собі виступає фактором конкурентоспроможності, тобто одночасно може розглядатися з позиції як суб'єкта, так і об'єкта управління.

На рисунку 2.5 наведемо SWOT-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ».

Переваги туристичної фірми повинні використовуватися в конкурентній боротьбі для розширення і зміцнення свого положення на ринку. Особливу увагу варто приділяти аналізу слабких сторін та поступово ліквідувати неефективні напрямки діяльності. Можна сказати, що ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» через недостатній обсяг послуг на туристичному ринку, має слабкі позиції та є вразливим до сьогоденних загроз як і більшість маленьких туристичними фірм на українському ринку. Але своєчасне вилучення загроз і удосконалення слабких сторін може дати гарний результат і значний потенціал для подальшого розвитку своєї діяльності в туристичній сфері нашого міста. До факторів, що впливають на стабільність зовнішнього середовища відносяться наявність численних конкурентів, між якими відбувається постійний поділ клієнтської бази. До наймогутніших віднесемо туристичні компанії «Accord-tour» та «TUI Ukraine», порівняння яких наведено в таблиці 2.3.

Результати оцінки конкурентоспроможності, які наведені в таблиці 2.4, показують, що перше місце належить туристичному агентству TUI Ukraine (8,42 бали), друге місце – Accord-tour (7,93 бали), третє – ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» (6,44 бали).

S – сильні сторони	W – слабкі сторони
<p>1) основна перевага – ставлення всього персоналу до туризму як до складного виробничого процесу, підприємства з виробництва та реалізації турпродукту високої якості;</p> <p>2) персональна відповідальність кожного конкретного співробітника за ту чи іншу ділянку роботи, любов до своєї справи;</p> <p>3) наявність добре навчених, висококваліфікованих кадрів (більшість співробітників фірми має чималий досвід роботи у сфері туризму);</p> <p>4) наявність постійних клієнтів;</p> <p>5) туристичне агенство має послугу – оформлення пакетного туру вдома. Щоб укласти договір чи отримати документи до туру, робітники туристичного підприємства приїжджають самі</p>	<p>1) постійне зростання числа фірм-конкурентів; у зв'язку з цим доводиться шукати нові шляхи залучення клієнтів, що веде до додаткових витрат;</p> <p>2) Один офіс на все місто;</p> <p>3) Залежність рівня продажів від сезонності;</p> <p>4) Недостатньо розвинені сторінки в соціальних мережах</p>
O – можливості	T – загрози
<p>1) Відкриття другого офісу та «поток» людей;</p> <p>2) Удосконалення технології продажів, навчання кадрів на семінарах, надання допомоги співробітникам у розвитку технічної бази;</p> <p>3) Надання широкого спектру додаткових послуг, що включають надання візових послуг;</p> <p>4) Обслуговування транзитних пасажирів, що прямують через Дніпро, з пропозицією повного комплексу послуг: від традиційних зустрічей та проводів в аеропорту, бронювання місць у готелях, оренди автомобілів;</p> <p>5) Збільшення кількості реалізованих путівок у зимові періоди, підвищення прибутку;</p> <p>6) Розвиток сторінок в соціальних мережах яскравим, якісним контентом, в якості залучення нової аудиторії</p>	<p>1) Поява над ринком сильнішого конкурента;</p> <p>2) Несприятливі зміни темпу зростання валют;</p> <p>3) Падіння обсягів реалізації послуг у зв'язку із зміною смаків споживачів;</p> <p>4) Введення нових законів про туристську діяльність (збільшення вартості ліцензії на право займатися виїзним туризмом, обов'язкова стандартизація тощо), підвищення податків, зміна політичної та економічної ситуації як в Україні, так за кордоном;</p> <p>5) Посилення конкуренції із боку існуючих фірм;</p> <p>6) Зростання кількості «самостійних» туристів</p>

Рисунок 2.5 – SWOT-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»

Відтак, формування дієвої стратегії конкурентних переваг не можливо без проведення економічного та фінансового аналізу діяльності підприємства.

Таблиця 2.3 – Оцінка конкурентоспроможності основних конкурентів туристичного галузі

Вирішальні фактори успіху	Вага	TUI Ukraine		Accord-tour		ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»	
Диференціація послуг відповідно до потреб споживача	0,14	6	0,84	7	0,98	9	1,26
Добре вивчений ринок, потреби споживача	0,12	9	1,08	7	0,84	7	0,84
Додаткові послуги (ступінь задоволення клієнта)	0,02	8	0,16	9	0,18	8	0,16
Вищі за середні технологічні та інноваційні навички основного персоналу	0,1	10	1	8	0,8	7	0,7
Високий стратегічний рівень	0,1	8	0,8	9	0,9	6	0,6
Високий рівень технологічності та якості продукції	0,09	9	0,81	8	0,72	5	0,45
Цінова політика	0,09	8	0,72	9	0,81	5	0,45
Наявність науково-дослідницької бази	0,05	9	0,45	5	0,25	7	0,35
Діяльність у регіонах	0,04	10	0,4	9	0,36	8	0,32
Просування послуг	0,05	8	0,4	7	0,35	7	0,35
Достатні фінансові ресурси	0,05	10	0,5	9	0,45	6	0,3
Відповідність стандартам та вимогам	0,09	8	0,72	9	0,81	4	0,36
Імідж надійного партнера	0,06	9	0,54	8	0,48	5	0,3
Разом	1	8,42		7,93		6,44	

2.3 Економічний аналіз діяльності туристичної компанії

Основні показники, які використано в рамках техніко-економічного аналізу діяльності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ», надано в таблиці 2.4. Там же відображено їх умовні позначення, одиниці виміру та розрахунок значень абсолютних та відносних відхилень.

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 2.4, зробимо такі висновки: 1) завдяки поступовому розширенню туристичного бізнесу відбувається зростання попиту на відпочинок і туризм, виручка від реалізації збільшилася на 13,33%. Однак на це зростання вплинуло кілька факторів: по-перше, закінчення пандемії; по-друге, організація та допомога виїжджати жінкам та дітям під час воєнної агресії рф проти України. Окремо слід

додати, що протягом 2021 р. не відбулося значних коливань цін на послуги, які пропонує ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ», що пояснюється стабілізацією зовнішньої кон'юнктури ринку туризму;

2) незначне збільшення вартості основних виробничих фондів на 1,61% пояснюється плановою закупівлею оргтехніки. При зростанні виручки від реалізації відбулося зростання показника фондівдачі на 11,53%. Внаслідок цього підприємство отримує на кожну грн. вкладену в основні виробничі фонди 4,32 грн. виручки від реалізації у 2021 р. Це на 0,45 грн. більше, ніж у 2020 р.;

3) сума обігових коштів збільшилася на 45,16% (майже у 2 рази). Це пояснюється наявністю значної суми дебіторської заборгованості (негативний вплив). При цьому відбулося зменшення коефіцієнту оборотності на 21,93%. В перспективі наявність такої динаміки може призвести до нестабільного фінансового положення за рахунок неможливості своєчасного повернення кредиторської заборгованості ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»;

4) протягом останніх років у ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» спостерігалось наявність стабільної чисельності працівників, трудовий колектив повністю укомплектований висококласними спеціалістами. Питання щодо розширення штату працівників поки не розглядаються. Завдяки розширенню номенклатури послуг і збільшенню виручки від реалізації, продуктивність праці працівників зросла на 13,33%;

5) при наявній кадровій політиці керівництво ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» постійно збільшує заробітну плату своїм працівникам: так середня заробітна плата адміністративного персоналу збільшилася у 2021 р. на 11,11%, а основних працівників – на 14,94%.

б) відтак за наведеним аналізом більшість показників поліпшилися у 2021 р. по зрівнянню з 2020 р., однак основним критерієм щодо оцінки ефективності, все ж такі залишається рентабельність діяльності, зростання (на 1.92%) якої спостерігалось в аналізованому періоді.

Таблиця 2.4 – Економічні показники діяльності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
			2020	2021	абсолютне	темп росту, %
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	12000	13600	1600	113,33
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн.	3100	3150	50	101,61
Обігові кошти	Фоб	тис. грн.	7750	11250	3500	145,16
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	13	13	0	100,00
амін. персоналу	qадм	чол.	4	4	0	100,00
основних працівників	qr	чол.	9	9	0	100,00
Фонд зарплати усього	U	тис. грн.	1800	2028	228	112,68
амін. персоналу	Uадм	тис. грн.	589	639	50	108,45
основних працівників	Ur	тис. грн.	1210	1389	178	114,74
Середня заробітна плата адміністративного персоналу	Задм	грн.	12274	13311	1037	108,45
основних працівників	Зр	грн.	11208	12860	1652	114,74
Питома вага адміністративного персоналу	Жадм	частка од.	0,308	0,308	0	100,00
Питома вага основних працівників	Жр	частка од.	0,692	0,692	0	100,00
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	8400	8500	100	101,19
Чистий прибуток	P	тис. грн.	1600	2400	800	150,00
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	W	тис. грн./чол.	3000	3400	400	113,33
адміністративного персоналу	Wадм	тис. грн./чол.	1333,5	1511	178	113,33
основних працівників	Wr	тис. грн./чол.	3,87	4,32	0,45	113,31
Фондовіддача основних фондів	f	грн./грн.	3,87	4,32	0,45	111,63
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	разів	1,55	1,21	-0,34	78,06
Витрати на гривню продукції	Z	грн./грн.	0,7	0,63	-0,07	90,00
Рентабельність діяльності	R	%	14,75	16,67	1,92	-
Рентабельність послуг	Rs	%	19,05	28,24	9,19	-

Таким чином метою подальшого аналізу буде встановлення основних факторів, що сприяли такому становищу.

Аналіз виручки від реалізації. За даними таблиці 2.4 сума виручки від реалізації у звітному році збільшилась на 1600 тис. грн. Фактичний обсяг

реалізації становив 13600 тис. грн. Обсяг реалізації продукції (V_p) визначається за формулою:

$$V_p = F_{oc} * f = F_{ob} * K_{ob}, \quad (2.1)$$

де F_{oc} – вартість основних виробничих фондів,

f – фондоддача основних виробничих фондів,

F_{ob} – вартість обігових коштів,

K_{ob} – коефіцієнт оборотності обігових коштів.

На зміну обсягу реалізації мають вплив зміни таких факторів (таблиця 2.5): вартість і ефективність використання основних виробничих фондів; вартість і ефективність використання обігових коштів ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ».

Таблиця 2.5 – Розрахунок впливу факторів на виручку від реалізації ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ», тис. грн.

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Вплив зміни вартості і ефективності використання основних фондів $V = F_{oc} * f$		
Зміни вартості основних фондів	$\Delta V_{foc} = \Delta F_{oc} * f_{б} = 60 * 3,87$	193,5
Зміни фондоддачі основних фондів	$\Delta V_f = \Delta f * F_{oca} = 0,45 * 3150$	1406,5
Вплив зміни вартості і ефективності використання оборотних коштів $V = F_{ob} * K_{ob}$		
Зміни вартості оборотних коштів	$\Delta V_{pFob} = \Delta F_{ob} * K_{обб} = 3500 * 1,55$	5419,5
Зміни коефіцієнта оборотності оборотних коштів	$\Delta V_{pKob} = \Delta K_{об} * F_{оба} = -0,34 * 11250$	-3819,5
Сума впливу за кожною групою факторів		1600

Отже, показник обсягу виручки від реалізації зріс на 1600 тис. грн. за рахунок збільшення вартості основних виробничих фондів на 193,5 тис. грн. та показника фондоддачі основних фондів на 1406,5 тис. грн. Позитивно вплинули на ріст виручки від реалізації зростання вартості обігових коштів (5419,5 тис. грн.). Негативно – скорочення коефіцієнта оборотності обігових

коштів (-3819,5 тис. грн.).

Аналіз використання основних виробничих фондів. Основні виробничі фонди займають основну питому вагу в загальній сумі основного капіталу підприємства. Від їх кількості, вартості, технічного рівня і ефективності використання як правило залежать кінцеві результати діяльності підприємства: виручка від реалізації, собівартість, прибуток, рентабельність, фінансова стійкість. Середньорічна вартість основних засобів ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» збільшилась у звітному році до 3150 тис. грн. (абсолютне відхилення 50 тис. грн.). Одним з найрозповсюдженіших показників використання основних фондів є фондівіддача (f), яка визначається за формулою:

$$f = V_p / F_{oc} \quad (2.2)$$

За даними таблиці 2.4 фондівіддача збільшилася і склала 4,32 грн./грн. Для підприємства це позитивна тенденція, тобто у процесі діяльності присутня економія капітальних вкладень в основні засоби. Розрахунок факторів впливу на фондівіддачу приведені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6. – Розрахунок впливу факторів на показник фондівіддачі у ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ», грн. / грн.

Показники зміни факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості основних фондів	$\Delta f_{Foc} = V_{pб} / F_{ocа} - f_{б}$ $\Delta f_{Foc} = 12000 / 3150 - 3,87$	-0,06
Зміни обсягу реалізації	$\Delta f_{Vp} = \Delta V_p / F_{ocа} = 1600 / 3150$	0,51
Сума впливу		0,45

В основному показник фондівіддачі збільшився за рахунок зростання обсягів реалізації на 0,51 грн./грн. Негативно вплинуло збільшення вартості основних фондів на 50 тис. грн. При цьому необхідно відмітити, що підприємство працює на основних виробничих фондах, які були засвоєні

майже 10 років тому. Актуальним питанням залишається проведення капітального ремонту приміщень та оновлення оргтехніки.

Аналіз використання обігових коштів. Фінансові ресурси підприємства характеризуються особливою увагою щодо їх формування та використання, тому потребують докладнішої оцінки та аналізу. За даними таблиці 2.4 вартість обігових коштів ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» у звітному році збільшилась на 3500 тис. грн. В рамках завдання факторного аналізу розраховано один з показників ефективності використання обігових коштів – коефіцієнт оборотності. У таблиці 2.8 наведено розрахунок факторів впливу на оборотність коштів.

Коефіцієнт оборотності (Коб) визначається за формулою:

$$K_{об} = V_p / F_{об} \quad (2.3)$$

У звітному періоді показник коефіцієнту оборотності обігових коштів скоротився на 0,34 обороту (див. таблицю 2.4), та взагалі залишається менше рівня загальногалузевих значень (рекомендоване значення коефіцієнту оборотності складає більше 3 оборотів). Негативний вплив спричинило зростання вартості обігових коштів (-0,48 обороту), позитивну реакцію спостерігаємо щодо збільшення виручки від реалізації (0,14 обороту).

Таблиця 2.8. – Розрахунок впливу факторів на оборотність коштів у ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ», обертів

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Абсолютні зміни
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta K_{об} F_{об} = V_p / F_{об} - K_{об}$ $\Delta K_{об} F_{об} = 12000 / 1250 - 1,55$	-0,48
Зміни виручки від реалізації	$\Delta K_{об} V_p = \Delta V_p / F_{об} = 1600 / 3150$	0,14
Сума впливу		-0,34

Аналіз рентабельності. Показник рентабельності характеризує діяльність підприємства в цілому. Він більш повно, чим прибуток,

відображає результат господарювання. Розрахунки показника рентабельності використовують при зрівнянні ефективності діяльності підприємств різних галузей, з різними обсягами валюти балансу.

В рамках аналізу техніко-економічних показників визначимо показник економічної рентабельності (R), який знаходимо за формулою:

$$R=P / (Foc+Fob), \quad (2.5)$$

де P – чистий прибуток, тис. грн.

Аналіз рентабельності виконано методом ланцюгових підстановок з урахуванням змін факторів, розрахунків і суми впливу наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз рентабельності діяльності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ», %

Показники впливу факторів	Формули впливу та розрахунки	Сума впливу
Зміни рентабельності	$\Delta R = R_a - R_b$	1,92
Зміни балансового прибутку	$\Delta RP = \Delta P / (Foc_a + Fob_a)$ $\Delta RP = 800 / (3150 + 11250)$	5,56
Зміни вартості основних фондів	$\Delta RFoc = P_b / (Foc_a + Fob_b) - R_b$ $\Delta RFoc = 1600 / (3150 + 7750) - 14,75$	-0,07
Зміни вартості обігових коштів	$\Delta RFob = P_b / (Foc_a + Fob_a) - P_b / (Foc_a + Fob_b)$ $\Delta RFob = 1600 / (3150 + 11250) - 1600 / (3150 + 7750)$	-3,57%

Отже, показник рентабельності збільшився на 1,92% в основному (на 5,56%) через збільшення величини балансового прибутку. Зростання вартості обігових коштів призвело до зменшення рентабельності на -3,57%, а основних засобів – до скорочення на -0,07%.

За результатами аналізу використання майнових та трудових ресурсів ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» можна зробити наступні висновки:

1) показники ефективного використання ресурсів ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» зросли. Основних засобів у ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» достатньо і раціональне їх використання забезпечується. Обігові кошти

потребують докладнішого аналізу з погляду їх впливу на фінансовий стан ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»;

2) позитивні результати використання ресурсів у порівнянні з рівнем витрат ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» призводять до отримання достатньої величини рентабельності;

3) проаналізовані показники використання майнових та трудових ресурсів належать до відносних показників ділової активності і характеризують ефективність управління ресурсами підприємства лише з боку його діяльності. Для відображення повного фінансово-економічного стану ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» необхідними є подальші дослідження та оцінка показників фінансової діяльності аналізованого об'єкта.

2.4 Аналіз фінансового становища ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»

Фінансовий стан підприємства виражається в співвідношенні структур його активів і пасивів, тобто засобів підприємства і його джерел. Основні завдання аналізу фінансового стану – визначення якості фінансового стану, вивчення його погіршення за період, підготовка рекомендацій з підвищення фінансової стійкості й платоспроможності підприємства [21]. Ці завдання вирішуються на основі дослідження динаміки абсолютних і відносних фінансових показників і розбиваються на такі аналітичні блоки: структурний аналіз активів і пасивів; аналіз фінансової стійкості; аналіз платоспроможності (ліквідності); аналіз ділової активності підприємства.

Інформаційними джерелами для розрахунку показників і проведення аналізу служать річна й квартальна бухгалтерська звітність: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати».

Актив балансу характеризує майнову масу підприємства, тобто склад і стан матеріальних цінностей, що перебувають у безпосереднім володінні господарства. Пасив балансу характеризує склад і стан прав на ці цінності, що виникають у процесі господарської діяльності підприємства у різних

учасників комерційної справи (підприємців, акціонерів, держави, інвесторів, банків).

Звіт про фінансові результати є найважливішим джерелом інформації для аналізу показників рентабельності підприємства, рентабельності реалізованої продукції, рентабельності виробництва, визначення величини чистого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства, і інших показників. Ця форма містить відомості про фінансові результати діяльності підприємства за звітний і попередній періоди. Тут показана величина балансового прибутку або збитку й доданки цього показника.

Основними методами аналізу фінансового стану є горизонтальний, вертикальний, трендовий, коефіцієнтний і факторний [21].

На базі облікових даних ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» був проведений горизонтальний і вертикальний аналіз балансу за 2020 і 2021 рр., а також розраховані й проаналізовані основні фінансові коефіцієнти.

Для зручності проведення вертикальний і горизонтальний експрес аналізу статті балансу укрупнені й наведені в таблиці 2.10.

За результатами вертикального аналізу активу балансу з'ясувалося наступне. У структурі активу найменшу питому вагу займають необоротні активи, при цьому їхня частка зменшилася за поточний рік на 6,7%. Питома вага оборотних активів зросла з 71,43% у 2020 р. до 78,13% у 2021 р. На 47,62% зросла вартість дебіторської заборгованості, а сума грошових коштів та матеріальних обігових коштів залишилася незмінною та склала 100 та 300 тис. грн. відповідно. У складі оборотних активів найбільша частка належить дебіторській заборгованості, що пояснюється з політикою підприємства надавати відстрочку платежу майже на 6 місяців.

Збільшення питомої ваги дебіторської заборгованості може негативно вплинути на платоспроможність підприємства. Окрім цього, це „заморожує” обігові кошти, тому необхідно більш ретельно відстежувати за надходженнями та своєчасними погашеннями дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.10. – Експрес аналіз структури балансу ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ», тис. грн.

Статті балансу	Значення на кінець періоду		Темп росту значення, %	Структура, % від підсумку активу і пасиву		Абс. відх. структури
	2020р.	2021р.		2020р.	2021р.	
Актив						
Необоротні активи	3100	3150	101,61	28,57	21,88	-6,70
Оборотні активи:	7750	11250	145,16	71,43	78,13	6,70
грошові кошти і поточні фінансові інвестиції	100	100	100,00	0,92	0,69	-0,23
дебіторська заборгованість	7350	10850	147,62	67,74	75,35	7,61
матеріальні обігові кошти	300	300	100,00	2,76	2,08	-0,68
інші обігові кошти	0	0	-	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	0	0	-	0	0	0
БАЛАНС	10850	14400	132,72	100,00	100,00	-
Пасив						
Власний капітал:	-5700	-3300	57,89	-52,53	-22,92	29,62
статутний капітал	7500	7500	100,00	69,12	52,08	-17,04
нерозподілений прибуток	-13200	-10800	81,82	-121,66	-75,00	46,66
Довгострокові зобов'язання	7750	8300	107,10	71,43	57,64	-13,79
Поточні зобов'язання:	8550	9150	107,02	78,80	63,54	-15,26
кредиторська заборгованість	8550	9150	107,02	78,80	63,54	-15,26
короткострокові кредити	0	0	-	0	0	0
інші короткострокові зобов'язання	0	0	-	0	0	0
БАЛАНС	10850	14400	132,72	100,00	100,00	-

За два роки в структурі активу балансу відзначені значні структурні зрушення. Якщо на кінець 2020 р. питома вага необоротних засобів становила 28,57%, а оборотних – 71,43%, то до кінця 2021 року питома вага необоротних засобів склала 21,88%, а оборотних – 78,13%. Такі зміни обумовлені ростом обсягів збільшення виручки від реалізації.

У структурі пасиву власний капітал має від'ємне значення, що пояснюється наявністю у балансі значної вартості нерозподіленого прибутку. При цьому його вартість поступово зменшується, що свідчить про покращення фінансово-економічного становища ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ».

Що стосується довгострокових і банківських зобов'язань, їх сума у 2021 р. збільшилася на 7,1%, а питома вага яку вони займають дорівнює 57,64% (проти 71,43% у 2020 р.).

Збільшилася у 2021 р. вартість поточної заборгованості на 7,02% (питома вага зменшилася на 15,26%), що напряду пов'язано з несвоєчасністю повернення дебіторської заборгованості. Для ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» це приємний знак, оскільки така політика надає можливості інституту користуватися стійкими короткостроковими пасивами (відстрочкою платежу).

Для повного аналізу фінансового становища підприємства немаловажне значення має розрахунок чистого робочого капіталу як різниці між поточними активами й поточними зобов'язаннями. Даний показник освітлює те, наскільки діяльність підприємства забезпечена власними фінансовими ресурсами. Наявність чистого робочого капіталу підтверджує здатність підприємства не тільки гасити поточні борги, але й розширювати свою діяльність і здійснювати інвестування.

Таким чином, власний робочий капітал становив:

на кінець 2020 р.: $7750 - 8550 = -800$ тис. грн.

на кінець 2021 р.: $11250 - 9150 = 2100$ тис. грн.

Отриманий результат свідчить, що на протязі 2020 р. у підприємства було недостатньо власних обігових коштів, однак у 2021 р. ситуацію вдалося вирівняти, і сума власних обігових коштів стала мати позитивне значення і дорівнювати 2100 тис. грн.

Оцінка платоспроможності підприємства. Наступний крок – оцінка платоспроможності підприємства за допомогою коефіцієнтів ліквідності. Визначення платоспроможності підприємства є важливим аспектом для будь-якого користувача фінансової звітності. Найбільше часто використовують коефіцієнт покриття або коефіцієнт загальної ліквідності (Кп) – показує, яку частину поточних зобов'язань може погасити підприємство, якщо реалізує всі свої оборотні активи, у тому числі й матеріальні запаси. Іншими словами, цей

коефіцієнт показує, скільки гривень оборотних коштів доводиться на кожен гривню поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності (Кшл) – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів: коштів і їхніх еквівалентів, поточних фінансових інвестицій і дебіторської заборгованості. Він відбиває платіжні можливості підприємства по погашенню поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності (Кал) – показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство може погасити грошовими коштами, тобто негайно.

У таблиці 2.11 наведені показники платоспроможності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» на 31.12.2020. та 31.12.2021.

Таблиця 2.11 – Аналіз платоспроможності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»

Показник	Ін-декс	Розрахунок	Опт. знач.	Значення на кінець періоду		Абс. відх.
				2020р.	2021р.	
Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	Кп	Оборотні активи / поточні зобов'язання	>1	0,906	1,230	0,323
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Кшл	(Оборотні активи – запаси) / поточні зобов'язання	0,6-0,8	0,871	1,197	0,325
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Кал	Грошові кошти і їх еквіваленти / поточні зобов'язання	0,2-0,35	0,012	0,011	-0,001

На кінець 2021 р. значення коефіцієнта швидкої ліквідності збільшилося на 0,325 і є значно вище оптимального. На кінець 2021 р. ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» за рахунок грошових коштів може погасити лише 1,1% короткострокових зобов'язань, що є у 18,2 разу нижчим мінімального нормального значення коефіцієнта абсолютної ліквідності. Тобто на підприємстві не забезпечується ефективного використання грошових коштів (їх залишок не повинен бути нижчим 10% валюти балансу). За рахунок всіх

оборотних активів підприємство в змозі погасити – 123% поточної заборгованості. Відтак, на кінець 2021 р. коефіцієнти покриття і швидкої ліквідності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» є вище оптимальних значень, що свідчить про наявність раціонального використання оборотних коштів, а коефіцієнт ліквідності – не відповідає нормативним значенням.

У цілому значення коефіцієнтів ліквідності характеризують підприємство як достатньо платоспроможне. Однак варто мати на увазі, що показники балансу носять моментальний характер і можуть істотно змінюватися в часі.

Оцінка фінансової стійкості підприємства. Для оцінки фінансової стійкості підприємства були використані такі показники [21].

Коефіцієнт автономії або коефіцієнт фінансової незалежності (Кавт) – показує, яку частину в загальних вкладеннях підприємства становить власний капітал, і характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування діяльності.

Коефіцієнт фінансової стабільності (Кфс) – показує співвідношення власних і залучених коштів, вкладених у діяльність підприємства, і характеризує здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами (Кзвк) – показує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу.

Коефіцієнт використання активів або рентабельність сумарного капіталу (Ква) – показує, скільки чистого прибутку має підприємство в середньому на кожну гривню загальних вкладень у його діяльність, характеризує прибутковість усього капіталу, яким володіє підприємство, незалежно від джерел його надходження.

Коефіцієнт ефективності використання власного капіталу або коефіцієнт прибутковості власного капіталу (Кввк) – показує, скільки чистого прибутку має підприємство в середньому на кожну гривню власного

капіталу, тобто характеризує ефективність власних інвестицій.

Дані розрахунку фінансової стійкості підприємства наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Аналіз фінансової стійкості ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»

Показник	Ін-декс	Розрахунок	Опт. знач.	Значення на кінець періоду		Абс. відх.
				2020р.	2021р.	
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Кавт	Власний капітал і забезпечення / підсумок балансу	> 0,5	-0,525	-0,229	0,296
Коефіцієнт фінансової стабільності	Кфс	Власний капітал і забезпечення / загальна сума зобов'язань	> 1,0	-0,350	-0,189	0,161
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	Кзвк	Власні оборотні кошти / матеріальні оборотні активи	> 1,0	-2,667	7,000	9,667
Коефіцієнт ефективного використання активів	Ква	Чистий прибуток / середня величина активів	ріст	0,991	0,409	-0,582
Коефіцієнт ефективного використання капіталу	Кввк	Чистий прибуток / середня величина власного капіталу	ріст	-1,887	-1,785	0,102

Оскільки сума власного капіталу підприємства в підсумку балансу має від'ємне значення, значення коефіцієнта фінансової незалежності також має негативну динаміку і жодного року не досягало оптимального рівня. Це говорить про абсолютну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування. За станом на кінець 2021 р. у кожних 5000 грн. вкладених активів 22,9 грн. непокритого збитку (недостатньої суми власних коштів).

Значення коефіцієнта фінансової стабільності збільшилося у 2021 р. на 0,161, але не досягає позитивного значення і становить -0,189. Цей показник говорить про те, що на кінець 2021 р. на кожну грн. залучених коштів доводиться 0,189 грн. непокритих збитків. Негативний момент складається у

нездатності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» підтримувати ефективність власної діяльності, не залучаючи довгострокових кредитів банку.

За станом на кінець 2020 р. власних оборотних коштів у підприємства було недостатньо, але ситуація значно покращилася у 2021 р.. На кінець 2021 р. на кожну грн. матеріальних оборотних активів доводилося 7 грн. власних оборотних коштів, тобто, оборотні активи підприємства повністю фінансуються за рахунок чистого оборотного капіталу.

Ефективність використання загальних вкладень у підприємство (Ква) і ефективність використання власного капіталу перетерпіли зміни: в 2021 р. рівень рентабельності загальних вкладень зменшився на 5,85%, а рівень рентабельності власних вкладень у підприємство збільшився на 1,02%, що підтверджує відсутність ефективної системи управління фінансовими ресурсами.

Аналіз ділової активності підприємства ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» характеризується показниками, наведеними в таблиці 2.13.

Виходячи з наведених розрахунків про ділову активність ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ», зробимо висновки.

У 2021 р. відбувалося збільшення дебіторської заборгованості (на 47,62%) при зменшенні коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості на 0,38 обороту, середній термін оплати наданих послуг (кредит покупцям) збільшився на 68 днів у 2021 р. і склав 291 день, замість 224 днів у 2020 р. Тобто можна стверджувати, що у ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» погіршилося ставлення до політики управління дебіторською заборгованістю, а споживчий кредит надається майже на півроку.

Середня вартість запасів залишилася незмінною і склала 300 тис. грн., при цьому коефіцієнт оборотності запасів теж майже не змінився (збільшився на 0,33 оборти). Збільшення обсягів продажів було недостатньо, що привело до зменшення віддачі вкладень в підприємство, як загальних, так і власних, відповідно на 46,1% та на 5,41%, що підтверджує факт необхідності розробки стратегії розвитку ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ».

Таблиця 2.13 – Аналіз ділової активності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»

Показник	Од. вим.	Період аналізу		Відхилення	
		2020 р.	2021 р.	абсол.	темп росту, %
Дохід від реалізації продукції	тис. грн.	12000	13600	1600	113,33
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	8400	8500	100	101,19
Середня сума дебіторської заборгованості	тис. грн.	7350	10850	3500	147,62
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	обертів	1,63	1,25	-0,38	76,77
Термін кредитування покупців	днів	224	291	68	130,25
Середня вартість запасів	тис. грн.	300	300	0	100,00
Коефіцієнт оборотності запасів	обертів	28,00	28,33	0,33	101,19
Термін оборотності запасів	днів	13	13	0	98,82
Середня вартість майна	тис. грн.	3100	3150	50	101,61
Віддача вкладень у підприємство	грн. / грн.	3,47	1,87	-1,60	53,90
Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	2400	2400	2400	57,89
Віддача власного капіталу	грн. / грн.	-1,89	-1,78	0,10	94,59
Середня вартість кредиторської заборгованості	тис. грн.	8550	9150	600	107,02
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	1600	2400	800	150,00
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	обертів	1,40	1,49	0,08	105,90
Термін оборотності кредиторської заборгованості	днів	257	242	-14	94,43
Термін операційного циклу	днів	237	304	67	128,52

Збільшення обсягів кредиторської заборгованості (на 7,02%) при зростанні виручки від реалізації спричинило збільшення обороту кредиторської заборгованості (на 0,08 обороту) й, відповідно, зменшення періоду обороту на 14 днів.

Тривалість операційного циклу збільшилася на 67 дні, або 28,52%, що вище періоду оборотності кредиторської заборгованості у 2021 р., тобто, рахунки кредиторів оплачуються швидше, ніж підприємство заробляє гроші. Відтак проведений аналіз особливості туристичного бізнесу України та функціонування ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» підтверджують актуальність обраної теми дипломного дослідження і вимагають розробку ефективної стратегії конкурентних переваг для об'єкта дослідження.

Підбиваючи підсумки до другого розділу відмітимо, що середньорічні темпи зростання світової індустрії туризму становили у середньому близько 5% на рік. За статистичними даними UNWTO, до 2022 р. туристична галузь забезпечувала орієнтовно 10% валового світового доходу і кожне десяте робоче місце у світі безпосередньо або опосередковано генерується туризмом. Згідно з новими даними UNWTO, у 2022 р. понад 900 мільйонів туристів здійснили міжнародні подорожі – це вдвічі більше, ніж у 2021 р., хоча це все ще 63% від рівня до пандемії.

Аналізуючи ситуацію на вітчизняному ринку туристичних послуг, можна відзначити, що в довоєнний період його учасники також відчули наслідки негативного впливу пандемії COVID-19. Проте, внаслідок значних «ковідних» обмежень в країнах ЄС у 2019-2022 рр. (заборона на в'їзд), вітчизняний туристичний сектор розширив географію міжнародних туристів, яким було заборонено в'їзд до європейських країн.

Значне падіння показників функціонування підприємств сфери туризму у 2022 р. внаслідок агресії РФ. Зокрема, можна відмітити падіння на 28 % загальної кількості платників податків в туристичній сфері. Крім того, падіння кількості юридичних осіб склало 36%, а фізичних осіб 24,5%. Внаслідок цього, відбулось суттєве зменшення суми сплачених податків представниками туристичної бізнес-спільноти на 33,3%, а також на 12,9% зменшення розміру сплати туристичного збору. Аналізуючи структуру надходжень до бюджету за класифікацією КВЕД у галузі туризму, можна зазначити, що найбільшу суму надходжень до бюджету забезпечила «Діяльність готелів», що складає близько 57% від загальної суми надходжень.

Товариство з обмеженою відповідальністю туристична компанія «ДНІПРО-КУРОРТ» на ринку туристичних послуг з 24.03.2003 р. Основні види діяльності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»: відпочинок та туризм; послуги щодо оформлення закордонних паспортів; послуги і консультування щодо оформлення закордонних документів (візи, постійне місце проживання,

легалізація у Міністерстві закордонних справ і Міністерстві юстиції).

Фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» за чотирма рівнями: мегарівень (відображає загальносвітові тенденції та процеси), макрорівень (рівень держави); мезорівень (регіональний рівень), та мікрорівень (рівень підприємства).

SWOT-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ», показав, що ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» через недостатній обсяг послуг на туристичному ринку має слабкі позиції та є вразливим до сьогоденних загроз як і більшість малих туристичних фірм на українському ринку. Але своєчасне вилучення загроз і удосконалення слабких сторін може дати гарний результат і значний потенціал для подальшого розвитку своєї діяльності в туристичній сфері нашого міста.

Результати оцінки конкурентоспроможності показують, що перше місце належить туристичному агентству TUI Ukraine (8,42 бали), друге місце – Accord-tour (7,93 бали), третє – ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» (6,44 бали).

Економічний аналіз показав, що завдяки поступовому розширенню туристичного бізнесу відбувається зростання попиту на відпочинок і туризм, виручка від реалізації збільшилася на 13,33%. Однак на це зростання вплинуло кілька факторів: по-перше, закінчення пандемії; по-друге, організація та допомога виїжджати жінкам та дітям під час воєнної агресії РФ проти України. Незначне збільшення вартості основних виробничих фондів на 1,61% пояснюється плановою закупівлею оргтехніки. Сума обігових коштів збільшилася на 45,16% (майже у 2 рази), при цьому відбулося зменшення коефіцієнту оборотності на 21,93. Середня заробітна плата адміністративного персоналу збільшилася у 2021 р. на 11,11%, а основних працівників – на 14,94%. Зростання рентабельності на 1,92% є позитивною динамікою для підприємства.

3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ДЛЯ ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»

3.1 Обґрунтування розробки і впровадження стратегії конкурентних переваг для ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»

Стратегією конкурентних переваг передбачається розширення туристичної сфери надаваних послуг, додаванням такого виду діяльності, як внутрішній туризм.

Ця стратегія буде спрямована на внутрішній туризм і надання послуг туристичного й екскурсійного обслуговування по Україні, як іноземним, так і вітчизняним туристам. Основний акцент буде робитися на співпраці з іноземними туристами (країни ЕС), з метою надання можливості клієнтам ознайомитися з реальним життям в Україні.

Україна, маючи колосальний туристський потенціал, займає досить скромне місце на світовому ринку туристських послуг. На її частку доводиться 1,5 % світового туристського потоку. Існуюча матеріальна база туризму більш ніж на 80% має потребу в реконструкції. Не створені умови, що стимулюють приплив у галузь приватних інвестицій, у тому числі з-за кордону. Відсутня система наукового й рекламно-інформаційного забезпечення просування національного турпродукту на внутрішньому й зовнішньому ринках, у той час як одним з найбільш ефективних засобів інтеграції українського туризму в умовах ринкових відносин може стати сама інформатизація.

Таке положення багато в чому пояснюється зміною геополітичної ситуації, розпадом господарських зв'язків, падінням виробництва, інфляцією і як підсумок – зниженням рівня життя й різким посиленням диференціації доходів населення, що викликало скорочення внутрішнього туризму. Не сприяють росту туризму і криміногенна ситуація в ряді регіонів країни.

Недостатньо ефективна система державного регулювання туризму відкриває можливості для несумлінної конкуренції, порушення прав споживачів туристських послуг; слабо стимулює розвиток іноземного й внутрішнього туризму; створює можливості для криміналізації туристського бізнесу, експансії іноземних фірм на вітчизняному туристському ринку.

Інвестиції у вітчизняний туризм носять тільки тактичний характер і ускладнені відсутністю гарантованого повернення коштів і одержання прибутку, планового характеру діяльності й можливості здійснювати довгострокову інвестиційну стратегію.

Ситуація із соціальним туризмом в Україні залишає бажати кращого. Можна стверджувати, що найнебезпечнішим для українського туризму може стати відставання в забезпеченні інформацією процесів стратегічного планування й інформаційно-психологічної орієнтації суспільної думки. Вітчизняні розроблювачі туристських інформаційних систем і комплексів повністю орієнтуються на закордонні системи відбору й інтеграції туристської інформації. Практично повністю відсутній розвиток вітчизняних систем одержання інформації про поточний стан українського туристського продукту й сфери обслуговування.

Кількість іноземців, що бажають відвідати Україну, збільшується, однак, їхній попит повною мірою задовольнити поки неможливо. Україна для багатьох з них як і раніше, залишається закритою країною. Однак експерти Всесвітньої торговельної організації (ВТО) не виключають, що при правильній організації роботи індустрії туризму, вже до 2025 р. Україна може піднятися на 6 місце, пропустивши вперед лише Францію, Іспанію, Великобританію, Італію за умови перемоги нашої країни у найближчий період.

Внутрішній туризм в Україні стосовно світового туризму перебуває в кризовому стані. На початку 2020-х рр. відбувся різкий спад попиту на тури по Україні. Це призвело до простоювання більшості туристських об'єктів. В умовах зниження рівня життя, постійного росту цін на путівки й скорочення

дотації на них відбувся розподіл українських громадян на 2 групи:

– більшість українських громадян виявилось не в змозі оплачувати туристські витрати, задовольняючись поїздками на дачні ділянки;

– інша частина населення (із середнім статком), що зберігли свою платоспроможність, переорієнтувалася на відпочинок за кордоном, що обходиться дешевше, ніж подорож по нашій країні.

Для пожвавлення внутрішнього туризму й підвищення його внеску в національну економіку буде потрібно прикласти чимало зусиль, і насамперед по подоланню фактору, що самим негативним образом позначається на конкурентних позиціях внутрішнього й в'їзного туризму – це низька „культура виробництва” різних послуг, що становлять турпродукт, і як слідство її – низький рівень якості туристського продукту, невідповідний європейському рівню.

У розвинених європейських країнах підвищення якості розцінюється як вирішальна умова подальшого підвищення економічного росту, ефективності виробничих процесів і продуктивності праці, забезпечення конкурентоспроможності на світових і внутрішніх ринках, у зв'язку із чим відбувається переоцінка ролі й місця фактору якості виробленого продукту в стратегії турфірм і в розвитку економіки країни в цілому. Проблема забезпечення якості в розвинених країнах розглядається як проблема загальнонаціонального характеру. Там ведеться суттєва аналітична, дослідницька, освітня, виховна робота силами громадськості й державних організацій.

Подібна увага до питань якості не випадкова, вона закономірна для сучасного етапу постіндустріального розвитку, в умовах науково-технічного прогресу й найгострішої конкурентної боротьби.

Прогнози на останні роки стверджували, що у туризм у найближчому майбутньому будуть спрямовані значні закордонні інвестиції й почнеться його бурхливий розвиток. Ці оптимістичні проєкти ґрунтувалися на тім, що в усьому світі туризм – галузь, що найбільш динамічно розвивається і є

інвестиційно привабливою.

У регіонах, де ідею розвитку туризму сприйняли з ентузіазмом, прийнялися за розробку інвестиційних проєктів. Зараз їх всіма можливими способами й на всіх рівнях представляють потенційним інвесторам. Але до реалізації проєктів справа доходить дуже рідко. Очевид, що на великі інвестиції туризму розраховувати не коштує. Закордонні інвестори взагалі уникають вкладати кошти в українську економіку, оскільки інвестиційна привабливість України невисока.

Ще одна причина, що стримує інвестиції в туристську інфраструктуру, – це відсутність достовірної інформації про стан галузі (про обсяг ринку й динаміку його розвитку). Є й інша проблема, що відбиває бажання вкладати кошти в розвиток туріндустрії, – це відносини з місцевою владою.

На сьогоднішній день у туризм роблять вкладення головним чином держава й дрібні, середні місцеві підприємці. Держава це робить тому, що цього вимагає статус туризму як пріоритетної галузі економіки; дрібні й середні підприємці фактично вкладають кошти в інфраструктуру туризму, у свій бізнес. А офіційні інвестиційні проєкти залишаються нереалізованими.

Причина очевидна – відсутня інвестиційна стратегія. Основні види туризму, на які повинна зробити ставку Україна, – пізнавальний і екологічний. Це значить, що у великих турцентрах повинні будуватися готелі 3*, а в регіонах, куди туристи їдуть заради спілкування із природою, – мережі малих готелів.

Раніше туризм мав два потужні підгалузі – санаторно-курортне лікування й екскурсійну діяльність. Безумовно, вони були взаємозалежні і являли собою повний комплекс туристського обслуговування. Але колишня система внутрішнього туризму стала недієздатної. Економіка туризму перетерпіла нові якісні зміни. В умовах ринку внутрішній туризм формується фактично заново. Цей процес супроводжується відомими явищами – перерозподілом власності, скороченням державного сектора, тиском на соціальну сферу. Проявляються й інші закономірні тенденції внутрішнього

характеру.

У 2020 р. потенціал баз розміщення українських курортів був практично вичерпаний – завантаження у сезон курортних готелів, різного роду здравниць і баз відпочинку досяг піку, внаслідок чого в лікувально-оздоровчий туризм повернулася проблема дефіциту. Зараз потреба населення країни в санаторно-курортному обслуговуванні, як показують наукові дослідження, в 2–3 рази вище встановлених у недалекому минулому нормативів.

Інша проблема – неналагодженість ринкового механізму реалізації лікувальних і оздоровчих турів, нестиківка двох взаємозалежних частин турбизнесу – виробників і продавців турпослуг. Оптимальна модель економічної діяльності санаторно-курортного підприємства сьогодні виглядає таким чином: санаторій повинен мати готельну ліцензію, договори з турфірмами, що забезпечують екскурсійне обслуговування, плюс договори з туроператорами й турагентами. Звичайно, це не виключає контакту із прямими клієнтами, але великий бізнес працює за оптовою схемою.

Є й проблемний момент соціального плану: порушений баланс між комерційним і соціальним туризмом у сфері відпочинку й оздоровлення.

Лікування й оздоровлення громадян з обмеженими можливостями, ветеранів війни й праці через кошти соціальної підтримки вже практично відсутні. Комерційний туризм, природно, не може компенсувати те, що недоодержить санаторно-курортний комплекс.

При аналізі українського туризму в цілому стає очевидним, що на ринку турпослуг може процвітати тільки фірма, що змінюється динамічно; для того щоб запрошувати в Україну великих інвесторів, потрібно, як мінімум, показати їм можливості галузі. Без точної статистики, знання структури ринку й плану його розвитку зробити це неможливо; екскурсійні поїздки, пізнавальний туризм у цей час відійшли на другий план. Набагато більша активність спостерігається в сфері лікувального туризму, а пізнавальний туризм став доповненням до різних видів відпочинку,

оздоровлення й лікування.

Відтак, аналіз потенційного ринку показує незадоволеність попиту на обслуговування індивідуальних туристів і невеликих груп, особливо на обслуговування, спрямоване на виконання конкретних побажань клієнтів. ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» ставить за мету розробку стратегії конкурентних переваг за допомогою розширення своєї діяльності та співпраці з іноземним партнером, що направляє би клієнтів у ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» для обслуговування.

До основних цілей стратегії конкурентних переваг ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» відносяться: збільшення обсягу продаж; збільшення частки ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» на сформованих ринках по конкретному продукту; освоєння нових ринків; Завоювання гарної репутації та іміджу у споживачів; створення унікальних туристських продуктів.

На початковому етапі впровадження стратегії конкурентних переваг ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» планує займатися прийомом іноземних туристів у м. Дніпро й обслуговуванням громадян України (крім послуги «проживання в родинах»), надавати туристичні й екскурсійні послуги, показувати українську дійсність і місця української глибинки. Туристи можуть проводити свою відпустку в українських родинах або, якщо вони того побажають, у висококласних готелях. Досвідчені гіді будуть проводити екскурсії по основних історико-архітектурних пам'ятниках і музеях м. Києва та його околиць. ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» пропонує індивідуальні екскурсії, складені за темами, замовленими клієнтом, а також гарантує високоякісне транспортне обслуговування й організацію харчування.

Розробка стратегії конкурентних переваг передбачає наступні напрямки діяльності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»:

- прийом іноземних туристів і екскурсійне обслуговування;
- молодіжний туризм;
- сімейний туризм;
- пізнавальний туризм;

– індивідуальний туризм, екскурсійне обслуговування туристів за індивідуальними програмами, що заздалегідь заплановані.

За даними опитування ООН, Київ займає восьме у світі місто за шкалою популярності серед туристів. Близько 15 млн. іноземних громадян виражають готовність його відвідати.

Звичайний тур містить у собі екскурсії по стародавніх палацах і соборах, що є надбанням української історії й становить безсумнівний інтерес. Однак досвід показує, що більшість туристів цікавиться також сучасним життям українців – життям української родини, роботою й зарплатою, магазинами й цінами, проблемами з житлом, системою освіти, медичного обслуговування тощо.

Така розмаїтість інформації фактично дає новий вид обслуговування більш високої якості, є ізіюминкою ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» й дозволяє сподіватися на успіх цієї стратегії. Цей підхід уже практикувався власниками ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» й завжди давав позитивний результат у задоволенні потреб клієнтів у цікавій для них інформації.

Існуючі турфірми можна поділити на наступні групи:

1) акціонерні товариства закритого типу, що з'явилися в результаті розпаду великих радянських державних компаній-монополістів. До їх сильних боків відноситься те, що вони успадкували більшість колишніх зв'язків і, отже, великий обсяг надаваних послуг. Їхня слабкість у тім, що обслуговування клієнта в більшості випадків поставлено на потік і мало враховує конкретні інтереси особистості;

2) спільні підприємства, путівки яких продаються іноземним засновникам за кордоном через велику мережу турагенств. Такі компанії орієнтовані на обслуговування великих груп, у яких індивідуальне обслуговування практично мало здійсненне;

3) компанії, що провадять не дуже великий спектр туристських продуктів по 4–5 напрямкам і реалізує їх через мережу інших турагенств і самостійно;

4) приватні компанії, звичайно з невеликим обсягом роботи, зацікавлені в співробітництві з іноземними партнерами – постачальниками клієнтів. У більшості випадків вони пропонують більш високу якість обслуговування й індивідуалізований підхід до клієнта. Деякі з них виділяються тим, що спеціалізуються на спортивному або оздоровчому туризмі.

ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» належить до третьої й четвертої групи. Ринкова ніша (індивідуальний, орієнтований на клієнта туризм в Україні) досить велика, щоб приносити прибуток, і в той же час досить мала для того, щоб бути привабливою для великих туристичних фірм, що обслуговують великі потоки туристів. У цей час ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» залучає клієнтів по прямих контактах або за рекомендацією. ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» займається пошуком іноземних партнерів з метою збільшення обсягу роботи шляхом установлення контактів із західними фірмами, пропонує свої послуги місцевим фірмам для одержання додаткових коштів, що йдуть на розвиток фірми.

3.2 Зв'язок стратегії конкурентних переваг ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» з іншими функціональними стратегіями

Потенційними споживачами можуть стати: родини, школярі, студенти, як з України, так і іноземні, окремі туристи, люди похилого віку.

Діяльність будь-якої туристичного підприємства залежить від сезону. При врахуванні, що пріоритетним напрямком у діяльності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» є робота з іноземними туристами, найбільш відвідуваними місяці року буде період з травня по вересень. На цей час необхідно підсилювати рекламну кампанію, що передбачається маркетинговою стратегією.

За експертними даними фахівців туристичної компанії вартість заходів рекламної кампанії складе 1617,8 тис. грн.

Як відомо, маркетингова стратегія є підґрунтям виробничої функціональної стратегії. У таблиці 3.1 наведений план виробництва, який охоплює обсяг продаж кожного виду турпродукту й кількість реалізації. Виходячи з того, що розробка стратегії конкурентних переваг ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» передбачає займатися лише внутрішнім туризмом і екскурсійним обслуговуванням громадян України і іноземців, то план виробництва буде представлений у вигляді двох таблиць, які безумовно тісно зв'язані між собою.

Таблиця 3.1 – Запланована кількість туристичних продуктів у рамках виробничої стратегії ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»

Вид тур-продукту	Проживання іноземців у родинях	Молодіжний тур	Пізнавальний туризм	Сімейний тур	Екскурсії		Індивіду-альний тур	
					Іноземні групи	українські групи	Іноземні групи	українські групи
Квітень	2	4	3	3	4	1	1	1
Травень	2	5	4	7	4	4	4	1
Червень	4	6	3	8	4	4	4	2
Липень	5	10	5	8	3	2	4	3
Серпень	5	10	5	8	3	2	3	4
Вересень	5	4	5	8	2	3	4	1
Жовтень	7	3	6	4	1	4	2	1
Листопад	5	3	7	4	1	2	2	1
Грудень	5	8	2	5	2	1	2	1
Січень	5	8	2	6	1	1	1	1
Лютий	2	4	2	4	1	2	2	1
Березень	2	3	1	2	2	2	1	1
Разом	49	68	45	67	28	28	30	18

Результати туристичної діяльності напряму залежать від сезонності, тому для простоти розуміння розглядається кількість запланованих до продажу ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» турпродуктів у одному місяці кожного туристичного сезону.

1. Такий вид турпродукту як проживання іноземних туристів в

українських родин найбільш інтенсивно буде продаватися в період із червня по жовтень, тобто коли в Україні літо й тільки початок осені, коли не дуже холодно. Погода є основним чинником в Україні для іноземних туристів. Причому проживання можливо не тільки в Дніпропетровську або Києві, але й в українській глибинці, під Києвом в українських селах, оскільки це дуже цікавить іноземних туристів. За соціологічним опитуванням, виявилось, що іноземцям, які відвідали Україну, дуже хотілося ближче ознайомитися з українською дійсністю, побувавши в українській родині.

2. Молодіжний туризм: у квітні плануються тури в Карпати у пансіонати для молоді (для цього укладені договори з туроператорами по Карпатам), а також проведення екскурсій для школярів і студентів. Особливий пік продажів по даному напрямку планується із травня (багато людей виїжджають на травневі свята й на вихідні) по серпень, коли у студентів і школярів канікули; та у грудні та січні, коли в Україні саме значне свято – Новий Рік.

3. Сімейний відпочинок. Особливий пік продажів доводиться із травня по вересень, грудень, січень. У червні багато людей їдуть лікуватися в санаторії або просто відпочити. У липні й серпні вже більшим попитом користуються будинку відпочинку з водоймами.

4. Пізнавальний туризм: основний напрямок, по якому будуть реалізовуватися дані тури – це Київ, Карпати, Крим, Львів, Умань. Необхідно відзначити, що особливий пік продажів буде доводитися з липня по листопад.

5. Говорячи про екскурсії й індивідуальний туризм, треба сказати, що попит на них особливо великий у період свят і в теплу пору року в Україні, тобто із травня по вересень.

Таким чином, за весь рік планується продати приблизно 3180 турів.

Середня вартість одного тура й екскурсії – 12360 грн.

Обсяг очікуваної середньої виручки від продажу турів і екскурсій за весь рік – $3180 \text{ турів} * 12360 \text{ грн. /тур} = 39294 \text{ тис. грн.}$

На рисунку 3.1 наведена діаграма запланованого продажу турів, що передбачається стратегією конкурентних переваг у ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ».

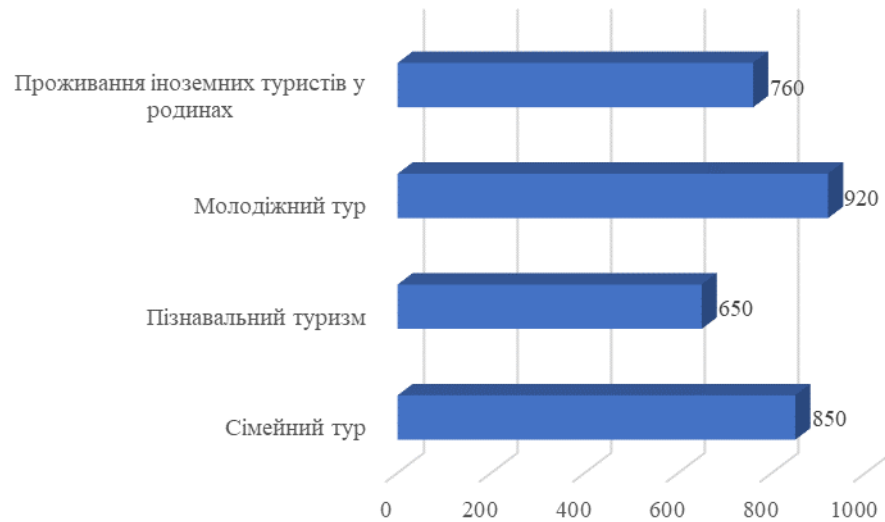


Рисунок 3.1 – Запланований продаж турів, що передбачений стратегією конкурентних переваг у ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ», шт.

Окрім маркетингової та виробничої стратегії, необхідно зосередити увагу на кадровій стратегії, яка передбачає найм додатково 4-х працівників та перегляд посадових обов'язків працівників ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» (таблиця 3.2).

Оскільки розроблена стратегія конкурентних переваг залишає у ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» один напрям діяльності, у структурі підприємства відбудуться незначні зміни. Так, буде звільнено юриста (його функції візьме на себе комерційний директор) та консультанта по реєстрації підприємств (через відсутність напрямку діяльності).

Так середньооблікова чисельність працівників складе 15 чоловік, що на 2 чоловіка більше, ніж у 2021 р.

Кадрова стратегія передбачає крім щомісячної заробітної плати, співробітники будуть одержувати премії за виробничі результати та надбавки до окладів за професійну майстерність.

Таблиця 3.2 – Кваліфікаційні характеристики та посадові інструкції працівників ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ», що передбачені кадровою стратегією

Посада	Обов'язки	Додатково
Генеральний директор (1 чоловік)	розробка іміджу фірми; маркетинг; представницькі функції; взаємодія з партнерами; одержання необхідних ліцензій; набір і навчання персоналу; ділова переписка.	Є засновником ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»
Комерційний директор (1 чоловік)	оперативне керування; юридичні аспекти діяльності фірми; взаємодія із транспортними фірмами; організація проживання й харчування туристів; всі інші необхідні моменти організації обслуговування туристів.	Є засновником ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»
Головний бухгалтер (1 чоловік)	дотримання строків і здача бухгалтерської звітності; робота з фінансовими справами фірми; складання посадових інструкцій.	Працює за договором
Бухгалтер (1 чоловік)	перевірка наявності документів; ведення книг записів; здійснення проведень.	Працює за договором
Економіст (1 чоловік)	виконання економічного обґрунтування рішень керівництва; виявлення резервів та шляхів підвищення прибутку.	Працює за договором
Консультант по туризму і відпочинку (1 чоловік)	робота із корпоративними клієнтами; пошук корпоративних клієнтів; складання програм перебування туристів в Україні.	Працює за договором
Менеджери по напрямках (4 чоловіка)	робота із клієнтами. оформлення договорів із клієнтами на туристське обслуговування. інформування туристів про туристські формальності.	Працюють за договором
Агенти по рекламі (2 чоловіка)	розробка рекламної кампанії; розробка рекламних повідомлень; відстеження полярності СМІ; участь у семінарах.	Працюють за договором
Секретар-референт (1 чоловік)	діловиробництво; підготовка нарад; складання розкладу дня	Працює за договором
Кур'єр (1 чоловік)	Доставка різного роду документації.	Працюють тимчасово за договором

Кадровою стратегією передбачається підбор персоналу, який повинен здійснюватися з урахуванням специфіки діяльності підприємства в цілому й особливостей виробничого процесу на кожному робочому місці. Необхідно враховувати професійні навички й кваліфікацію здобувачів, а також їхні психологічні особливості, уміння працювати з людьми, уживатися в колективі.

Всі помилки й недоліки виробництва й обслуговування повинні відслідковуватися й виявлятися. Після детального аналізу причин виникнення подібних ситуацій повинні прийматися відповідні міри для їхнього запобігання надалі.

3.3 Оцінка ефективності стратегії конкурентних переваг ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»

Оцінка ефективності розробленої стратегії конкурентних переваг передбачає порівняння результатів, що отримає ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» і витрат, які необхідно здійснити на її досягнення.

Перевагою розробленої стратегії є те, що вона не передбачає залучення дорогих банківських кредитів, а може бути здійснена за рахунок лише власних коштів ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ».

Так, витрати на заробітну плату будуть додаватися до собівартості реалізованих послуг; витрати на рекламну кампанію відносяться до витрат періоду і відносяться до інших операційних витрат, які відображаються у «Звіті про фінансові результати».

У таблиці 3.3 наведемо порівняння економічних показників на кінець 2021 р. та прогнозованих, що будуть отримані внаслідок вдалої реалізації стратегії конкурентних переваг ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ».

Таблиця 3.3 – Показників ефективності діяльності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ», що будуть отримані внаслідок вдалої реалізації стратегії

Найменування показника	Ін-декс	Од. вим.	Значення за роками		Відхилення	
			2021	прогноз	абсо-лютне	тем-п росту, %
Виручка від реалізації	Вр	тис. грн.	13600	39294	25694	288,93
Вартість основних виробничих фондів	Фос	тис. грн.	3150	3150	0	100
Обігові кошти	Фоб	тис. грн.	11250	21250	10000	188,89
Середньооблікова чисельність працівників усього	q	чол.	13	15	2	115,38
амін. персоналу	qадм	чол.	4	4	0	100
основних працівників	qr	чол.	9	11	2	122,22
Фонд зарплати усього	U	тис. грн.	2028	2336	309	115,22
амін. персоналу	Uадм	тис. грн.	639	639	0	100,00
основних працівників	Ur	тис. грн.	1389	1698	309	122,22
Середня заробітна плата адміністративного персоналу	Задм	грн.	13311	13311	0	100
основних працівників	Зр	грн.	12860	12860	0	100
Питома вага адміністративного персоналу	Јадм	частка од.	0,308	0,267	-0,04	86,67
Питома вага основних працівників	Јр	частка од.	0,692	0,733	0,04	105,93
Собівартість реалізованої продукції	Sp	тис. грн.	8500	24755	16255	291,24
Чистий прибуток	P	тис. грн.	2400	10904	8504	454,34
Річна продуктивність праці в грошовому виразі	W	тис. грн./чол.	1046	2619,5	1573,5	250,4
адмін. персоналу	Wадм	тис. грн./чол.	3400	9823,5	6423,5	288,93
основних працівників	Wr		1511	3572	2061	236,39
Фондовіддача основних фондів	f	грн./грн.	4,32	12,47	8,16	288,93
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	Коб	разів	1,21	1,85	0,64	152,96
Витрати на гривню продукції	Z	грн./грн.	0,63	0,63	0,01	100,8
Рентабельність діяльності	R	%	16,67	44,69	28,02	-
Рентабельність послуг	Rs	%	28,24	44,05	15,81	-

Аналізуючи розрахунки, що наведені у таблиці 3.4, зробимо такі висновки:

– завдяки впровадженню стратегії конкурентних переваг ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» за прогнозом отримає виручку у 2,89 разу більше, ніж у базовому 2021 р., що на 25694 тис. грн. більше значення 2021 р.

– реалізація даної стратегії, як говорилося раніше, не потребує додаткового збільшення вартості основних виробничих фондів, що позитивно відбилося на коефіцієнті фондівіддачі, збільшення якого склало 8,16 грн./грн.

– надання відстрочки платежу, тобто поява дебіторської заборгованості, збільшило вартість оборотних коштів на 10000 тис. грн., але ця негативна динаміка перекривається більшими темпами зростання виручки від реалізації, що призвело до росту коефіцієнт оборотності на 0,64 обороту.

– збільшення чисельності працівників на 2 чоловіка відбилося на зростанні фонду заробітної плати, але збільшення продуктивності праці основних працівників (у 2,5 разу) з лишком перекриває негативне зростання фонду заробітної плати на 13,65%.

– завдяки впровадженню стратегії конкурентних переваг, прибуток що отримає ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» збільшиться на 8504 тис. грн., або у 4,54 разу.

– при наявному високому розмірі прибутку, спостерігається підвищення показників рентабельності. Так рівень рентабельності діяльності досяг значення 44,69%, що є природно для турагенств (фактична відсутність основних виробничих фондів). А рентабельність послуг склала 44,05%, що також підтверджує ефективність розробленої стратегії конкурентних переваг для ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ».

Відтак за наведеними розрахунками всі показники ділової активності мають позитивну динаміку, тому, на наш погляд, дана стратегія може бути рекомендована до впровадження у ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ».

Підбиваючи підсумки до третього розділу, відмітимо, що стратегією конкурентних переваг передбачається розширення туристичної сфери надаваних послуг, додаванням такого виду діяльності, як внутрішній туризм.

Ця стратегія буде спрямована на внутрішній туризм і надання послуг туристичного й екскурсійного обслуговування у м. Києві та Україні, як іноземним, так і вітчизняним туристам.

До основних цілей стратегії конкурентних переваг ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» відносяться: збільшення обсягу продаж; збільшення частки ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» на сформованих ринках по конкретному продукту; освоєння нових ринків; Завоювання гарної репутації та іміджу у споживачів; створення унікальних туристських продуктів.

Розробка стратегії конкурентних переваг передбачає наступні напрямки діяльності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»: прийом іноземних туристів і екскурсійне обслуговування; молодіжний туризм; сімейний туризм; пізнавальний туризм; індивідуальний туризм, екскурсійне обслуговування туристів за індивідуальними програмами, що заздалегідь заплановані.

Потенційними споживачами можуть стати: родини, школярі, студенти, як з України, так і іноземні, окремі туристи, люди похилого віку.

Вартість заходів рекламної кампанії, як невід'ємної складової функціональної маркетингової стратегії, складе 1617,8 тис. грн.

Маркетингова стратегія, у свою чергу, є підґрунтям виробничої функціональної стратегії. За весь рік планується продати 3180 тури. Середня вартість одного тура й екскурсії – 12360 грн. Обсяг очікуваної виручки від продажу турів і екскурсій за весь рік – 39294 тис. грн.

Кадрова стратегія передбачає найм додатково 2-х працівників та перегляд посадових обов'язків працівників ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ», в наслідок чого середньооблікова чисельність працівників складе 15 чоловік.

Оцінка ефективності розробленої стратегії конкурентних переваг передбачає порівняння результатів, що отримає ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» і витрат, які необхідно здійснити на її досягнення. Перевагою розробленої стратегії є те, що вона не передбачає залучення дорогих банківських кредитів, а може бути здійснена за рахунок лише власних коштів ТОВ ТК

«ДНІПРО-КУРОРТ».

Завдяки впровадженню стратегії конкурентних переваг ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» за прогнозом отримає виручку у 2,89 разу більше, ніж у базовому 2021 р., коефіцієнт фондівіддачі збільшиться на 8,16 грн./грн.; коефіцієнт оборотності – на 0,64 обороту; продуктивність праці основних працівників – у 2,5 разу. Прибуток що отримає ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» зросте на 8504 тис. грн., або у 4,45 разу, що позитивно відіб'ється на рівні рентабельності діяльності (44,69%) та рентабельності послуг (44,05%), що підтверджує ефективність розробленої стратегії конкурентних переваг для ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ».

Відтак за наведеними розрахунками всі показники ділової активності мають позитивну динаміку, тому, на наш погляд, дана стратегія може бути рекомендована до впровадження у ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ».

ВИСНОВКИ

Основна мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо формування стратегії конкурентних переваг підприємства туристичного бізнесу ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» – була досягнута. На підставі цього ми можемо зробити такі висновки.

Розвиток туристичної індустрії ускладнюється новими умовами воєнного часу, що впливає на рішення про доцільність самого бізнесу та результати діючих організацій. Вибір загальної стратегії розвитку туристичної організації має ґрунтуватись на якісному стратегічному плануванні діяльності. При формуванні цілей та особливо під час формування плану реалізації доцільно залучати співробітників. Як показує практика, співробітники, які беруть участь у реалізації завдань, більш детально розуміють зсередини всі процеси і часто можуть запропонувати дуже круті, конкурентоспроможні ідеї та рішення. Тож завдання менеджерів – не нехтувати, а користуватись їхнім досвідом, використовувати їх компетенції та переваги, досліджувати мотиватори. Розвиток туристичного бізнесу – це важкий, скрупульозний процес, який вимагає підбору цілого комплексу різних інструментів та вміння правильно їх застосувати на практиці.

В туристичній галузі відбуваються процеси розвитку конкуренції на основі діяльності суб'єктів туризму – туроператорів, турагентів фізичних та юридичних осіб. До якісних факторів конкурентних переваг віднесено: природно-кліматичну, екологічну, економічну, соціально-культурну, іміджеву складові. Вважаємо, що унікальні характеристики кожного регіону можуть стати складовою реалізації стратегії ефективного розвитку туризму на рівні з ціновими і якісними чинниками. Перспективи подальших досліджень будуть спрямовані на визначення ефективності функціонування суб'єктів туристичної галузі та впровадження стратегічних інструментів в

управління туристичним бізнесом країни, регіонів і громад.

У контексті дослідження можна дійти висновку, що механізм формування стратегії розвитку туризму складається з багатьох етапів та вимагає відповідного організаційного та нормативно-правового забезпечення. Найважливішими стратегічними програмами розширення туристичної діяльності Закарпаття є Регіональна стратегія розвитку області, Програма розвитку туризму і курортів та Комплексна програма збереження і використання пам'яток культурної спадщини, реалізація яких сприятиме посиленню конкурентоспроможності туристичного продукту на вітчизняному та міжнародному ринках.

Європейський досвід реалізації стратегічних програм, який було використано в процесі формування пропозицій подальшого розвитку туризму в Закарпатті, свідчить, що цей процес має ґрунтуватися на залученні для спільного вирішення існуючих проблем представників державних установ, неурядових організацій, туристичних приватних підприємств та місцевих жителів. Визначення цілей, проблемних питань та постійний моніторинг результатів має бути основою розробки та реалізації стратегій розвитку, які б були спрямовані на збереження культурної спадщини, удосконалення нормативно-правової бази, покращення загального управління, просування та популяризацію туристичного продукту, що включає в себе постійний моніторинг стану виконання завдань програм, які розробляються на визначений час.

Наведені пропозиції щодо розвитку туризму Закарпаття, які було розроблено у процесі дослідження, є доповненням до формування стратегічних векторів розвитку. Вони передбачають такі шляхи вирішення, як: посилення співпраці між суб'єктами туристичної індустрії та представниками органів влади; розширення пропозицій надання туристичних послуг та підвищення рівня їх якості, створення спільних маркетингових організацій для популяризації туристичних об'єктів краю, підвищення загальної якості життя населення області та забезпечення сталого розвитку

туризму.

Середньорічні темпи зростання світової індустрії туризму становили у середньому близько 5% на рік. За статистичними даними UNWTO, до 2022 р. туристична галузь забезпечувала орієнтовно 10% валового світового доходу і кожне десяте робоче місце у світі безпосередньо або опосередковано генерується туризмом. Згідно з новими даними UNWTO, у 2022 р. понад 900 мільйонів туристів здійснили міжнародні подорожі – це вдвічі більше, ніж у 2021 р., хоча це все ще 63% від рівня до пандемії.

Аналізуючи ситуацію на вітчизняному ринку туристичних послуг, можна відзначити, що в довоєнний період його учасники також відчули наслідки негативного впливу пандемії COVID-19. Проте, внаслідок значних «ковідних» обмежень в країнах ЄС у 2019-2022 рр. (заборона на в'їзд), вітчизняний туристичний сектор розширив географію міжнародних туристів, яким було заборонено в'їзд до європейських країн.

Значне падіння показників функціонування підприємств сфери туризму у 2022 р. внаслідок агресії РФ. Зокрема, можна відмітити падіння на 28 % загальної кількості платників податків в туристичній сфері. Крім того, падіння кількості юридичних осіб склало 36%, а фізичних осіб 24,5%. Внаслідок цього, відбулось суттєве зменшення суми сплачених податків представниками туристичної бізнес-спільноти на 33,3%, а також на 12,9% зменшення розміру сплати туристичного збору. Аналізуючи структуру надходжень до бюджету за класифікацією КВЕД у галузі туризму, можна зазначити, що найбільшу суму надходжень до бюджету забезпечила «Діяльність готелів», що складає близько 57% від загальної суми надходжень.

Товариство з обмеженою відповідальністю туристична компанія «ДНІПРО-КУРОРТ» на ринку туристичних послуг з 24.03.2003 р. Основні види діяльності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»: відпочинок та туризм; послуги щодо оформлення закордонних паспортів; послуги і консультування щодо оформлення закордонних документів (візи, постійне місце проживання,

легалізація у Міністерстві закордонних справ і Міністерстві юстиції).

Фактори, які впливають на рівень конкурентоспроможності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» за чотирма рівнями: мегарівень (відображає загальносвітові тенденції та процеси), макрорівень (рівень держави); мезорівень (регіональний рівень), та мікрорівень (рівень підприємства).

SWOT-аналіз факторів, що впливають на діяльність ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ», показав, що ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» через недостатній обсяг послуг на туристичному ринку має слабкі позиції та є вразливим до сьогоденних загроз як і більшість маленьких туристичними фірм на українському ринку. Але своєчасне вилучення загроз і удосконалення слабких сторін може дати гарний результат і значний потенціал для подальшого розвитку своєї діяльності в туристичній сфері нашого міста.

Результати оцінки конкурентоспроможності показують, що перше місце належить туристичному агентству TUI Ukraine (8,42 бали), друге місце – Accord-tour (7,93 бали), третє – ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» (6,44 бали).

Економічний аналіз показав, що завдяки поступовому розширенню туристичного бізнесу відбувається зростання попиту на відпочинок і туризм, виручка від реалізації збільшилася на 13,33%. Однак на це зростання вплинуло кілька факторів: по-перше, закінчення пандемії; по-друге, організація та допомога виїжджати жінкам та дітям під час воєнної агресії РФ проти України. Незначне збільшення вартості основних виробничих фондів на 1,61% пояснюється плановою закупівлею оргтехніки. Сума обігових коштів збільшилася на 45,16% (майже у 2 рази), при цьому відбулося зменшення коефіцієнту оборотності на 21,93. Середня заробітна плата адміністративного персоналу збільшилася у 2021 р. на 11,11%, а основних працівників – на 14,94%. Зростання рентабельності на 1,92% є позитивною динамікою для підприємства.

Стратегією конкурентних переваг передбачається розширення туристичної сфери надаваних послуг, додаванням такого виду діяльності, як внутрішній туризм. Ця стратегія буде спрямована на внутрішній туризм і

надання послуг туристичного й екскурсійного обслуговування у м. Києві та Україні, як іноземним, так і вітчизняним туристам.

До основних цілей стратегії конкурентних переваг ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» відносяться: збільшення обсягу продаж; збільшення частки ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» на сформованих ринках по конкретному продукту; освоєння нових ринків; Завоювання гарної репутації та іміджу у споживачів; створення унікальних туристських продуктів.

Розробка стратегії конкурентних переваг передбачає наступні напрямки діяльності ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ»: прийом іноземних туристів і екскурсійне обслуговування; молодіжний туризм; сімейний туризм; пізнавальний туризм; індивідуальний туризм, екскурсійне обслуговування туристів за індивідуальними програмами, що заздалегідь заплановані.

Потенційними споживачами можуть стати: родини, школярі, студенти, як з України, так і іноземні, окремі туристи, люди похилого віку.

Вартість заходів рекламної кампанії, як невід'ємної складової функціональної маркетингової стратегії, складе 1617,8 тис. грн.

Маркетингова стратегія, у свою чергу, є підґрунтям виробничої функціональної стратегії. За весь рік планується продати 3180 тури. Середня вартість одного тура й екскурсії – 12360 грн. Обсяг очікуваної виручки від продажу турів і екскурсій за весь рік – 39294 тис. грн.

Кадрова стратегія передбачає найм додатково 2-х працівників та перегляд посадових обов'язків працівників ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ», в наслідок чого середньооблікова чисельність працівників складе 15 чоловік.

Оцінка ефективності розробленої стратегії конкурентних переваг передбачає порівняння результатів, що отримає ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» і витрат, які необхідно здійснити на її досягнення. Перевагою розробленої стратегії є те, що вона не передбачає залучення дорогих банківських кредитів, а може бути здійснена за рахунок лише власних коштів ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ».

Завдяки впровадженню стратегії конкурентних переваг ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» за прогнозом отримає виручку у 2,89 разу більше, ніж у базовому 2021 р., коефіцієнт фондоддачі збільшиться на 8,16 грн./грн.; коефіцієнт оборотності – на 0,64 обороту; продуктивність праці основних працівників – у 2,5 разу. Прибуток що отримає ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» зросте на 8504 тис. грн., або у 4,45 разу, що позитивно відіб'ється на рівні рентабельності діяльності (44,69%) та рентабельності послуг (44,05%), що підтверджує ефективність розробленої стратегії конкурентних переваг для ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ».

Відтак за наведеними розрахунками всі показники ділової активності мають позитивну динаміку, тому, на наш погляд, дана стратегія може бути рекомендована до впровадження у ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Васильчак С.В., Семак С.С. Формування конкурентоспроможності туристичних підприємств у контексті забезпечення економічної безпеки. *Економічний вісник Донбасу*. 2014. № 3. С. 61–64.
2. Газуда С.М. Конкурентні переваги регіонального розвитку сфери туризму. *Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського*. 2016. № 14. С. 106–110.
3. Глубоченко К.О., Дорошенко О.М. Аналіз сучасного стану ринку та перспективи туристичних послуг в Україні. *Modern Economics*. 2021. № 30(2021). С. 71-75.
4. Грабовенська С.П. Конкурентоспроможність територіальних ринків туристичних послуг в Україні : дис. канд. екон. наук : 08.00.03. Львів, 2017. 222 с.
5. Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Агротуризм як інструмент диверсифікації діяльності агроформувань. *Економіка АПК*. 2019. № 12. С. 28–36.
6. Гризовська Л.О. Особливості та сучасні тенденції управління туристичним бізнесом в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 28-1. С. 115-118. URL://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/24.pdf
7. Дворська І. Бізнес-тури: індивідуальний підхід проти неякісного мас-маркету. URL: <https://hubs.ua/business/biznes-turi-individual-nij-pidhid-proti-neyakisnogo-mas-marketu146038.html>
8. Державне агентство розвитку туризму. Офіційний сайт. Статистика. URL: <https://www.tourism.gov.ua/statistic>
9. Журба І.Є., Несторишен І.В. Аналіз показників індустрії туризму в Україні та світі: проблеми та перспективи розвитку. *Development Service Industry Management*. 2023. №1(5). С. 50–55.

10. Зайцева В.М. Формування стратегії сталого розвитку туризму. Вісник Дніпропетровського університету. *Серія: Менеджмент інновацій*. 2013. Вип. 2. С. 50–57.
11. Закарпатська обласна рада / Офіційний вебсайт. URL: <https://zakarpat-rada.gov.ua/zakarpattya/infrastruktura/rozvytok-kultury-zakarpatskoji-oblasti-yak-tse-bulo-torik-i-yaki-zavdannya-na-2019-yj/>
12. Закон України «Про курорти». URL: <https://inspections.gov.ua/document/view?id=1096>
13. Закон України «Про охорону культурної спадщини». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>
14. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>
15. Кирилов Ю.Є., Грановська В.Г., Алещенко Л.О. Формування конкурентних переваг суб'єктів туристичної галузі. *Економіка АПК*. 2020. № 5. С. 45–55.
16. Кирилов Ю.Є., Дуга В.О. Агротуристична діяльність в подальшому розвитку аграрного сектору економіки України. *Таврійський науковий вісник*. 2015. Вип. 91. С. 248–254.
17. Комплексна програма збереження і використання пам'яток культурної спадщини Закарпатської області на 2016–2020 рр. URL: <https://kultura-zak.gov.ua/index.php/haluzevi-prohramy/prohrama-zberezhennia-ta-vykorystannia-pam-iatok-kulturnoi-spadshchynu>
18. Крупіца І.В., Євтушок О.В., Киричук В.Г. Світові тренди та перспективи розвитку туризму в Україні. *Економічний простір*. 2022. № 178, С. 24–30. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/178-4>
19. Левицька І.В., Басюк Д.І., Климчук А.О., Тарасюк Г.М., Москвічова О.С. Економіка туризму: навчальний посібник. Житомир, 2020. 488 с.
20. Лісіца Т. Туристична діяльність: облік та оподаткування. Вісник офіційно про податки. 2017. № 34. URL : <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100005703-turistichnadiyalnist-oblik-ta->

opodatkovannya.

21. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 304 с.

22. Матюх С.А. Журба І.Є., Несторишен І.В. Економіка підприємств туристичної галузі: проблеми та перспективи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022, № 3, Т.2, С. 7–12.

23. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі : колективна монографія ; за наук. ред. проф. Л.Ю. Матвійчук. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 320 с.

24. Про план заходів на 2021 рік для реалізації програми охорони культурної спадщини Закарпатської області на 2021–2023 роки. URL: <https://oda.carpathia.gov.ua/dokument/pro-plan-zahodiv-na-2021-rik-dlya-realizaciyi-programy-ohorony-kulturnoyi-spadshchyny>

25. Про програму розвитку туризму і курортів у Закарпатській області на 2021-2023 рр. URL: <https://oda.carpathia.gov.ua/dokument/pro-programu-rozvytku-turyzmu-i-kurortiv-uzakarpatskiy-oblasti-na-2021-2023-roky>

26. Про туризм: Закон України від 15.09.1995 р. № 325/95. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text>

27. Ревенко О.В. Вплив податкових факторів на результати діяльності підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9145> DOI: 10.32702/2307-2105-2021. 8.78

28. Регіональна Стратегія розвитку Закарпатської області на період 2021-2027 років. URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-regionalnogorozvitku-na-period-do-2027-roku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/regionalna-strategiya-rozvytku-zakarpatskoyi-oblasti-na-period-2021-2027-roki/>

29. Роїк О., Лущик М. Розвиток туристичної сфери України в умовах

підвищених епідемічних ризиків. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22.
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-9>

30. Сайт ТОВ ТК «ДНІПРО-КУРОРТ» URL:
https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32434090/

31. Семенов В.Ф., Герасименко В.Г., Горбань Г.П., Богадзьорова Л.М. Управління регіональним розвитком туризму: навч. посіб. Одеса: *Одеський державний економічний університет*. 2011. 225 с.

32. Туристична статистика України (2015–2021 рр.). Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/kilkosti-turistiv-do-ukrayini-za-pershe-pivrichchya-2021-roku-zroslo-na-9-vporivnyanni-z-drugim-pivrichchiam-2020-roku>

33. Тюріна Н.М., Кравчик Ю.В., Назарчук Т.В. Стратегічне планування діяльності в туристичній організації. *Development Service Industry Management*. 2023. №1. С. 20–24. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(3))

34. Чіжмодій Я. Формування стратегії розвитку туризму в Закарпатті (з урахуванням досвіду європейських країн). *Міжнародний науковий вісник*. 2022. № 1–2 (25–26). С. 174–187.

35. Юхновська Ю. Формування концепції стратегічного управління розвитком потенціалу туристичної галузі в Україні та її регіонах. *Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ*, 2019. Том 57. № 2. С. 18–27.

36. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. №12. С. 174–177.

37. Baseline Report on the Integration of Sustainable Consumption and Production Patterns into Tourism Policies. URL: <https://www.unwto.org/investment/tourism-investment-report-2020>

38. COVID-19 and tourism statistics. The World Tourism Organization (UNWTO). URL: https://unstats.un.org/unsd/ccsa/documents/covid19-report-ccsa_vol3.pdf

39. EU Support to tourism Need for a fresh strategic orientation and a better

funding

approach

URL:

https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR21_27/SR_EU-invest-tourism_EN.pdf

40. For a new EU integrated tourism policy». URL: https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1556119954.pdf

41. Stephen Boyda Post-conflict tourism opportunity spectrum (POCTOS): a framework for destinations recovering from conflict. *Journal of Sustainable Tourism*. Volume 31, Issue 1. Published online: 21 Oct 2021. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2021.1993866>

42. Tourism Set to Return to Pre-Pandemic Levels in Some Regions in 2023. UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/news/tourism-set-to-return-to-pre-pandemic-levels-in-some-regions-in-2023>

43. UNWTO World Tourism Barometer. URL: https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fspublic/2023-01/UNWTO_Barom23_01_January_EXCERPT.pdf?VersionId=_2bbK5GIwk5KrBGJZt5iNPAGnrWoH8NB