

РОЗДІЛ 4

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-78-11>

Батченко Л. В.

Гончар Л. О.

Близнюк І. О.

Київський національний університет культури і мистецтв

СТРАТЕГІЧНІ АЛЬТЕРНАТИВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

У статті проаналізовано кількісну характеристику в'їзного та виїзного туризму в Україні відповідно до статистичних даних Адміністрації державної прикордонної служби України та його загальний стан. Досліджено ефективність формування, а також реалізацію комплексних стратегічних альтернатив. Проаналізовано види стратегічних індикаторів, їх полікритеріальність та роль під час діяльності туристичних підприємств. Визначено сучасні стратегічні цілі підприємств у туристичній галузі через призму діяльності ТОВ «ГУДТРІП». За допомогою практико-орієнтованого аналізу представлено забезпечення та реалізацію стратегічних індикаторів вітчизняними туристичними підприємствами. Доведено ґрунтовність дослідження та його роль у визначенні ефективності стратегічних індикаторів для туристичного бізнесу.

Ключові слова: туризм, туристична діяльність, стратегія, стратегічні альтернативи, стратегічні індикатори, програмні цілі, організаційно-економічний розвиток.

Постановка проблеми. В умовах сучасного господарювання особливої важливості набуває необхідність виваженого та перспективного підходу до розвитку підприємницької активності, оскільки у вітчизняній економіці існує мінливе конкурентне середовище, яке помітно та постійно підвищує вимоги до економічної діяльності господарських одиниць. Саме визначення стратегічних альтернатив організаційно-економічного розвитку діяльності туристичних підприємств становить одне з найголовніших завдань, яке необхідно вирішувати перед упродовженням у діяльність підприємства певної визначеної стратегії.

Альтернативні стратегії дій у подальшому можуть бути генеральними програмами дій у довгостроковому періоді часу з постійним підвищенням результативності бізнесу, що забезпечить стійкість позицій підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Процесу стратегічного управління та формування стратегічних альтернатив присвячено наукові праці зарубіжних та вітчизняних учених: І. Ансоффа, М. Боруцака, Г. Мінцберга, В. Немцова, М. Портера, А. Томпсона та А. Стрікленда, О. Шершньової, А. Кругляно, В. Кучеренко та ін.

Дослідження різних аспектів розвитку підприємств туристичної галузі містяться також у працях Л.В. Батченко, В.А. Русавської, Л.О. Гончар, Н. Антонюка, Т.І. Ткаченко, А. Куценко, Л. Бовш, В. Загарія та ін. Однак актуальність і недостатня вивченість проблеми зумовили спрямованість даної статті.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є аналіз та обґрунтування вибору стратегічних альтернатив комплексного організаційно-економічного розвитку туристичних підприємств у контексті розвитку галузі; узагальнення принципів підбору стратегічних альтернатив залежно від впроваджуваної стратегії.

Виклад основного матеріалу. Головними споживачами туристичних послуг в Україні є власне

населення України та іноземці, що відвідали країну. За статистичними даними Адміністрації державної прикордонної служби України, спостерігається спад в'їзного туризму за I півріччя 2018 р. на протипагу аналогічного показника за минулий рік та збільшення показників виїзного туризму протягом I півріччя 2015–2018 рр. (рис. 1).

Якщо говорити стосовно кількісної характеристики в'їзного туризму, то в I кварталі 2018 р. іноземців в'їхало на 3,1% менше, ніж за відповідний період минулого року. У III кварталі частка кількості іноземних туристів становить близько 33% від усієї кількості іноземних туристів, які в'їхали протягом року, що пояснюється літнім сезоном і періодом відпусток, у I кварталі – 17–18%. У цілому ж протягом аналізованих років спостерігається стабільний ріст в'їзного туризму протягом II півріччя: так, у 2015 р. Україну відвідало 6,81 млн осіб, у 2016 та 2017 рр. – 7,79 млн та 8,09 млн осіб відповідно.

Аналізуючи дані від туроператорів, що представлені на рис. 2, можна відзначити, що у 2017 р. найбільша частка також припала на виїзний туризм.

У вказаний період туристи здійснювали подорожі з метою:

- 1) культурно-пізнавальною – 1 533,9 тис осіб;
- 2) зі службовою – 106,9 тис осіб;
- 3) із лікувально-оздоровчою – 22,1 тис осіб;
- 4) подієвого туризму – 7,3 тис осіб;
- 5) круїзного туризму – 3,1 тис осіб;
- 6) гірського туризму – 2,6 тис осіб;
- 7) пригородницького туризму – 2,0 тис осіб;
- 8) спортивного туризму – 1,8 тис осіб;
- 9) іншою – 884,5 тис осіб.

На дані показники впливають усі без винятку туристичні підприємства, що на даний момент функціонують. Визначаючи для себе шляхи та методи розвитку, вони тим самим роблять внесок до загальних обсягів клієнтських потоків в Україні та світі загалом.

Ефективність формування та реалізації комплексної стратегічної альтернативи розвитку будь-якого підприємства визначається адекватністю та комплаєнтністю програмних цілей компанії. Стратегічні альтернативи розвитку та ведення бізнесу величезною мірою будуть збігатися з індикаторами розвитку самого об'єкта. Його комплексний та системний розвиток є саме тією ціллю, заради якої і здійснюється впровадження даної програми. За визначеними підприємством індикаторами здійснюється покрокова оцінка та аналіз перебігу виконання й упровадження програми, встановлюється рівень досягнутих кінцевих результатів – відповідають вони очікуванням чи ні. Тому дуже важливим завданням завжди постає вибір точних та правильних індикаторів розвитку підприємства з величезного масиву різних статистичних даних, що є в наявності відділу управління об'єктом. Завжди використовуються різні типи індикаторів.

Стратегічні індикатори – це ті ключові показники в діяльності туристичних підприємств, на які орієнтується підприємство задля успішного функціонування. Залежно від головної стратегічної мети для кожного підприємства вони різні.

Види стратегічних індикаторів та їх наповнення представлено на рис. 3.

Кількісними індикаторами завжди можна описати частоту та чисельність, рівень зростання економіки, що завжди відображається в кількісному значенні, показниках макроекономіки та мікроекономіки, рівні цін, тарифів тощо.

Залежно від потреби якісними індикаторами можна описати ставлення зацікавлених сторін і споживачів до того чи іншого товару чи послуги, рівень їхнього задоволення або ж, навпаки, готовність до прийняття рішення, самооцінку, зміну поведінки тощо.

На практиці діяльності підприємства бажано витримувати баланс між кількісними та якісними індикаторами. Іноді визначити якісні показники можна завдяки використанню кількісних

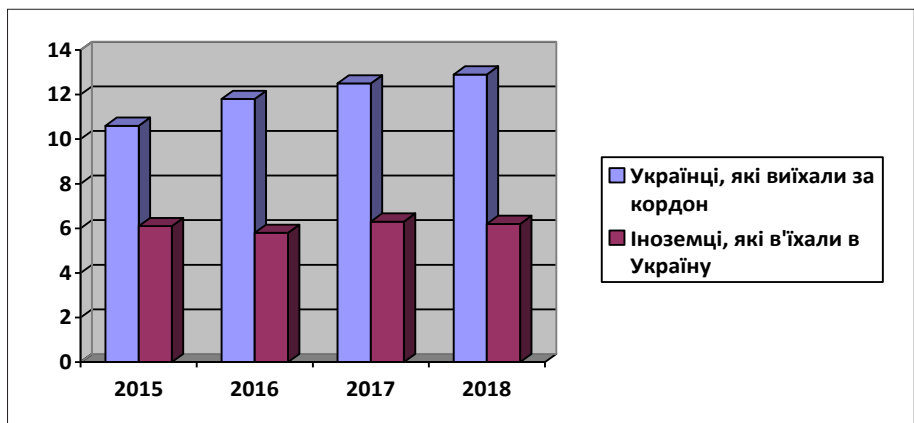


Рис. 1. В'їзд іноземців в Україну та виїзд українців за кордон за I півріччя 2015–2018 рр.

Джерело: складено авторами на основі [1]

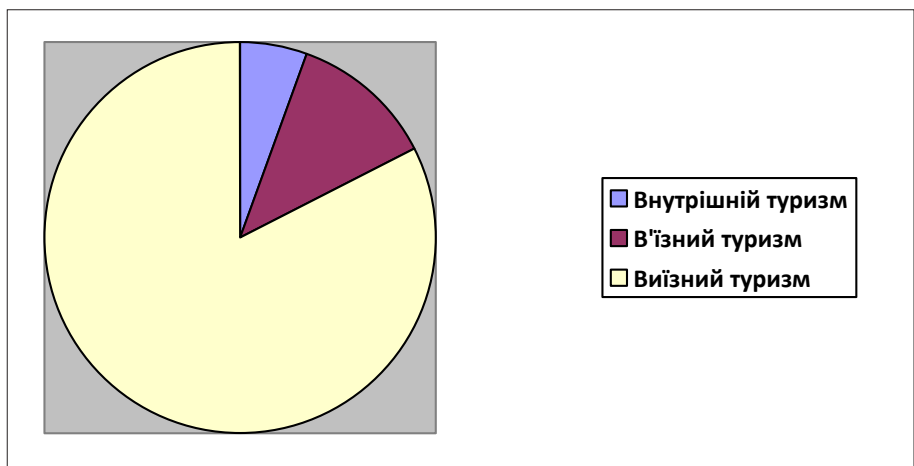


Рис. 2. Частки туризму за обсягом проданих путівок туроператорами України у 2017 р.

Джерело: складено авторами на основі [2]

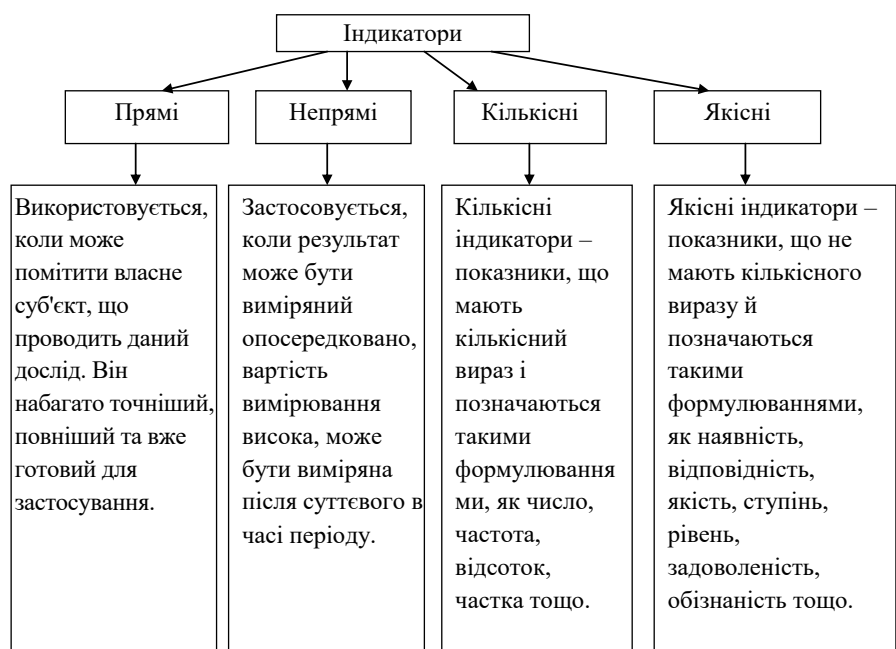


Рис. 3. Класифікація стратегічних індикаторів

Джерело: складено авторами на основі [3]

індикаторів, які в сумі можуть дати загальну якісну та повну картину.

Контрольне місце під час аналізу діяльності підприємства займає визначення проміжних та підсумкових індикаторів. Своїм значенням вони слугують визначенню та позиціонуванню для точок контролю. Проміжні індикатори встановлюються для визначення результату в певні періоди чи етапи реалізації стратегії, тому вони фактично слугують контрольними відмітками для досягнення очікуваних кінцевих результатів. Індикатори кінцевих результатів стратегії за своєю суттю є підсумковими. Критерії відбору індикаторів представлено в табл. 1.

Місія сучасних туристичних підприємств полягає у забезпеченні якісного сервісу для туристів різного доходу, вікової групи, національності, соціальної категорії, вподобань. Стратегічною метою підприємств при цьому є максимізація прибутку через ефективне забезпечення потреб туристичного ринку в інноваційному сервісі.

На основі зазначеної мети підприємства туристичної галузі сьогодні мають стратегічні альтернативи розвитку, що повністю збігаються зі стратегічними цілями, представленими на рис. 4.



Рис. 4. Сучасні стратегічні цілі підприємств туристичної галузі

Джерело: складено авторами на основі [6, с. 178; 7, с. 482]

Окрім того, саме за напрямками диференціації підприємства розробляють портфель послуг, які різняться між собою за своєю класовістю послуг, цінами, що дає змогу потенційному покупцю підібрати для себе найцікавіший і доступний варіант.

Провідну роль у підборі стратегічних альтернатив діяльності підприємств туристичної галузі на сучасному етапі відіграють такі стратегічні цілі:

- збільшення кола контрагентів та партнерів;
- охоплення нових напрямків у туризмі;
- функціональне наповнення портфеля туристичних пакетів;
- розроблення та впровадження нових рішень у діяльність підприємства;
- інформаційно-рекламна база збутової діяльності;
- фахові компетентності та якість обслуговування туристів;
- максимізація прибутку.

Для посилення ґрунтовності дослідження значення та ролі визначених стратегічних індикаторів в організаційно-економічному розвитку вітчизняних туристичних підприємств доцільно здійснити практико-орієнтований аналіз їх забезпечення на прикладі діючого туристичного підприємства. Особливості орієнтування на кожен стратегічний індикатор та забезпечення його ефективності доцільно розглянути крізь призму діяльності туристичного підприємства ТОВ «ГУДТРІП», яке протягом чотирьох років веде свою діяльність, базуючись на концептах збільшення кола контрагентів та партнерів, інформаційно-рекламної підтримки збутової діяльності підприємства, функціональному наповненні портфеля туристичних пакетів, максимізації прибутку, завойовуючи при цьому окрему нішу на ринку туристичних послуг України.

У напрямі **збільшення кола контрагентів на партнерів** підприємство ТОВ «ГУДТРІП» проводить досить активну політику і нині має укладені агентські договори з такими провідними туроператорами, як ТОВ «Джоін АП!», ТОВ «ТЕЗ ТУР», ТОВ «Туристична компанія «Анекс тур», ТОВ «Дельта тревел», ТОВ «Пан-Юкрейн», ТОВ «Зевс Тревел», ТОВ «Корал Тревел», ТОВ «КОМПАС УКРАЇНА», ТОВ «ТТВК» та TUIUkraine, ТОВ «Альф туристичний оператор», ТОВ «ОАЗИС», ТОВ «Аккорд тур»,

ТОВ «Альф туристичний оператор», ТОВ «ОАЗИС», ТОВ «Аккорд тур»,

Таблиця 1

Полікритеріальність індикаторів

Критерії відбору індикаторів	
Відповідність	Вимір прогресу виконання та впровадження як цілісної стратегії, так і її окремих етапів
Чутливість	Реагування індикатора на будь-які зміни
Доступність	Відкритість та легкість до збору інформації та робота з нею
Надійність	Надійність та сумірність даних для індикаторів протягом певного часу
Простота	Рівень складності виміру даних індикатора
Об'єктивність	Можливість одночасного та ідентичного розуміння даних між усіма учасниками
Ощадливість	Чи будуть витрати на отримання інформації спів ставними з користю від моніторингу?
Представництво	Можливість ідентифікувати певну вікову групу чи класовість споживачів або учасників організаційного процесу

Джерело: складено авторами на основі [4; 5]

ТОВ «МУЗЕНІДІС», ПП «ЛюбоСвіт», ТОВ «Тревел Профешнл Груп», ТОВ «НОРДІК Тревел», ТОВ «Арістея тур», ТОВ «Український туристичний центр», ТОВ «Пілон Україна», ПП «Олімп», ТОВ «Сіеста», ТОВ «Туристичний клуб», ТОВ «ХКС», ТОВ «Юкрейн Глобал Компані».

Винагорода компаній за кожним із договорів становить від 1% до 12% від вартості туру або послуги, що були реалізовані з використанням системи електронного бронювання або за агентськими угодами з туристичними агентами.

Також підприємство має безліч супутніх договорів із провідними аеропортами України для обслуговування VIP-клієнтів, із компаніями, обслуговуваними телефонний зв'язок, Інтернет, а також онлайн-банкінгами, через які встановлені мерчанти платіжних систем банків для приймання онлайн-платежів від клієнтів.

Для забезпечення *функціонального наповнення портфеля туристичних пакетів* ТОВ «ГУДТРИП» співпрацює з п'ятіркою лідерів на туристичному ринку України. Підприємство повністю намагається реалізувати для клієнтів послуги, що вони пропонують у своєму наповненні.

Розглядаючи п'ятірку лідерів серед туроператорів на українському ринку туристичних послуг, варто відзначити, що ТОВ «Джоін АП!» є багатопрофільним туроператором, дотримується стратегії диференціації продукту та пропонує туристичні послуги за 40 напрямками. Також має мережу зі 115 туристичних агенцій у 48 містах України. Окрім того, ТОВ «Джоін АП!» є одним із найбільших замовників чартерних рейсів. Підприємство має партнера зі стратегічної інтеграції – ТОВ «Авіакомпанія «Скайап», яка є авіаперевізником «лоукост». Усі чартерні рейси від даного туроператора та нової авіакомпанії України доступні для пасажирів для бронювання через ТОВ «ГУДТРИП».

ТОВ «Туристична компанія «Анекс тур» пропонує клієнтам туристичний продукт більше ніж за 30 напрямками. Має партнерів зі стратегічної інтеграції:

- 1) ТОВ «Авіакомпанія «Азур Єйр Україна» – український авіаперевізник;
- 2) «Астлас Глобал» – турецький авіаперевізник;
- 3) ПАТ «СК «ВУСО» – туристичний страхувальник.

Чартерні рейси авіакомпанії «Азур Єйр Україна» є унікальними, адже їх придбання було можливе тільки в складі туристичних пакетів. Придбання чартерних авіаквитків за деякими з напрямків зараз можливе через ТОВ «ГУДТРИП», яка має зв'язки співпраці з даним туроператором.

ТОВ «Тревел Профешнл Груп» дотримується стратегії диференціації продукту, пропонуючи клієнтам туристичні послуги за 20 напрямками. Крім того, використовує стратегію інтеграції, маючи договори про співпрацю з понад 40 туроператорами світу, а також лідируючими авіаперевізниками, серед яких: Air France, Lufthansa, Austrian Airlines, SAS, Baltic Airlines, KLM, MAU, Windrose, Fly Dubai та ін.

ТОВ «ТЕЗ ТУР» пропонує подорожуючим туристичний продукт за більше ніж 45 напрямками. Туроператор має стратегічних партнерів по інтеграції:

- 1) партнери-авіаперевізники, у т. ч.: MAU, I Fly, Thai Airways, Emirates, QATAR AIRWAYS, Air Baltic, Air Arabia та ін.;
- 2) партнери-готелі, у т.ч. брендів Marriott, Sheraton, Le Meridien, Sol Melia, Princess, Hilton, Iberostar, Four Seasons та ін.

ТОВ «Корал тревел» належить міжнародній структурі OTI Holding, котра також володіє ком-

паніями. ТОВ «Корал тревел» пропонує клієнтам туристичні послуги більше ніж за 28 напрямками. Має партнерів з горизонтальної інтеграції: Odeon Tours, A-Class Travel, Holiday Market Service, Otium Hotels, Xanadu Resort Hotel, OGD Security & Consultancy (усі належать OTI Holding). Туроператор має власну базу чартерних програм та регулярних рейсів.

Усі чартерні програми кожного туроператора є неповторними та унікальними й усі вони одночасно доступні для вибору та бронювання в ТОВ «ГУДТРИП». Саме завдяки різноманітності наповненості портфеля туристичних пакетів підприємство здійснює диференціацію надаваних послуг. Один із прикладів диференціації та динаміки продажу туристичних пакетів представлений у табл. 2.

Таблиця 2

Питома вага туристичного напрямку в загальному обсягу реалізації послуг за країнами

Напрямок диференціації	Питома вага, %
Єгипет та Туреччина	38
Греція та Болгарія	27
Чартерні авіаквитки за рештою напрямків	25
Екзотичні країни (країни Азії та острівні республіки)	8
ОАЕ	2
Всього:	100

Джерело: складено авторами на основі [8]

Така диференціація туристичних послуг спирається на такі фактори диференціації, як: якість обслуговування туристів; гнучкість цінової політики; функціональне наповнення туристичного пакету; фахові компетентності менеджерів відділу бронювання та продаж; взаємовідносини зі споживачами у форматі клієнтської бази; наявність програм лояльності; інформаційно-рекламна підтримка збутової діяльності; бренд підприємства на туристичному ринку.

Залежно від показника питомої ваги диференційованого продукту підприємство розробляє активні або пасивні заходи щодо оптимального підкріплення таких туристичних продуктів із метою формування лояльності у клієнтів, приділяючи велику увагу таким показникам, як:

- оперативність роботи з підбору й організації туру за запитом клієнта;
- ввічливість обслуговування, увага до запитів кожного клієнта;
- терпіння під час обговорення маршруту та ін.;
- відповідність туру, що пропонується, реальному змісту;
- погодження усіх складників комплексного обслуговування;
- час підбору маршруту;
- час оформлення необхідних документів;
- час отримання довідкової інформації та ін.

Сьогодні *інформаційно-рекламна підтримка збутової діяльності підприємства* ТОВ «ГУДТРИП» знаходиться на стадії розроблення. Підприємство не має чітко власного продукту, а займається реалізацією продукту провідних туроператорів. Таким чином, інформаційно-рекламна підтримка здійснюється за рахунок підтримки цілих мереж провідних туроператорів.

Мережа турагентств «Корал тревел» налічує 300 офісів у 55 містах України. Мережа турагентств ТУІ нараховує 250 офісів (власне туроператора та франчайзингові). Співпрацюють не лише з туропе-

ратором, ай з авіаперевізниками «МАУ» та «Роза вітрів», а також із туристичним страхувальником ПАТ «Європейське туристичне страхування».

Мережа турагентств «Джоін АП!» налічує 127 офісів-представництв, у т.ч.: 21 – власне туроператора, 106 – франчайзингових. Особливістю мережі є сильна рекламна кампанія туроператора, яка в т.ч. передбачає співпрацю з популярними телешоу («Орел та Решка» та ін.), що значно полегшує роботу агентів щодо пошуку нових клієнтів.

Розробляючи та реалізуючи нові рішення у впровадженні своєї діяльності, підприємство ТОВ «ГУДТРІП» у своїй діяльності також використовує риси провідних туроператорів разом з їхніми унікальними рішеннями під час продажу товарів та послуг.

Зокрема, особливістю мережі «Корал Тревел» є те, що на ринку туристичних послуг вони представлені за двома видами: турагентства «Корал Тревел» та турагентства «Корал Еліт Сервіс», останні з яких розраховані на клієнтів із високим рівнем доходу. До особливих послуг, які не надаються звичайними агентствами, «Корал Еліт Сервіс» пропонує спеціальну організацію турів країну, яка не входить до переліку напрямків туристичних продуктів, що зазвичай надаються компанією; крім того, передбачена можливість виклику персонального туристичного менеджера в офіс або додому. Безумовно, клієнтська база «Корал Еліт Сервіс» повністю конфіденціальна, й особи, що працюють в агентствах, підписують договори про нерозголошення відомостей, що стали їм відомі в процесі здійснення своєї професійної діяльності. Іншими словами, диференціацію продукту здійснює не лише туроператор, ай агентства, з якими він співпрацює.

Щодо фахових компетентностей та якості обслуговування туристів усі менеджери з бронювання в ТОВ «ГУДТРІП» достатньо фахово оснащені для роботи з клієнтами. Агенти обов'язково володіють знаннями щодо історії подорожей клієнта. Це допомагає надати консультацію набагато якісніше і краще: агент зможе підібрати туристу правильний готель за всіма параметрами і не повторити попередніх помилок. Головними завданнями агента є грамотний супровід туриста на всіх етапах: перевірка всіх документів, контроль вильоту, підтримка з екстремними ситуаціями, обслуговування клієнта під час відпочинку та після його повернення.

Максимізація прибутку на підприємстві ТОВ «ГУДТРІП» здійснюється за допомогою стратегії горизонтальної диверсифікації шляхом розмежування таких видів бізнесу, як:

1) надання можливої рекламної площадки для туроператорів на базі електронної системи пошуку та бронювання (у т.ч. брендинг туроператорів, брендинг продуктів туроператорів тощо);

2) здійснення агентської діяльності (виступаючи уповноваженим турагентом);

3) бронювання авіаквитків;

4) користування турагентами системою пошуку та бронювання.

Питому вагу доходу кожної бізнес-одиниці підприємства в загальному обсязі продажів подано в табл. 3.

Аналізуючи дані, ми можемо стверджувати, що на підприємстві існує тенденція до постійного зростання бізнес-одиниць. Так, частка доходу від надання послуг із продажу авіаквитків у 2018 р. становить 363,04 тис грн порівняно з показниками 2017 р. (17,525 грн), що на 345,515 тис грн більше.

Також тенденцію до зростання мають показники доходів від такої бізнес-одиниці, як турагентська діяльність: частка доходу від турагентської діяльності у 2018 р. становить 296,39 тис грн порівняно з аналогічними показниками 2017 р. – 13,05 тис грн. Частка ж доходу від рекламної діяльності у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла на 31,2 тис грн.

Постійно зростаючі частки доходів від функціонування зазначених бізнес-одиниць пояснюється підвищенням вартості на дані послуги та тим, що дані бізнес-одиниці знаходяться на стадії росту свого життєвого циклу.

Варто сказати, що користувачами загальнодоступної електронної системи пошуку та бронювання та схожих систем нині є приблизно 4500 турагентів та 33 туроператори, і щороку кількість бажаючих заробляти на туристичному ринку зростає, а отже, тенденція до зростання доходів від зазначених бізнес-одиниць у найближчі роки 5–10 збережеться (ураховуючи тенденцію до збільшення місткості ринку туризму України). Але агентство ТОВ «ГУДТРІП» розробляє та впроваджує власну електронну систему пошуку та бронювання авіаквитків та туристичних пакетів, а тому доходи від зазначених вище бізнес-одиниць будуть тільки зростати за рахунок унікальності продукту.

Ураховуючи вищезазначене, можна підвести підсумок, що ТОВ «ГУДТРІП» веде свою діяльність досить успішно і стрімко за рахунок диференціації та диверсифікації послуг, а також за допомогою унікальності надаваних послуг. Воно має стратегічні зв'язки з п'ятіркою лідерів та веде продажі від їхнього імені, офіційно будучи їхнім агентом вищої категорії.

Висновки і пропозиції. Утілення в діяльність та функціонування базових стратегій не принесе бажаного результату, адже стратегічні альтернативи – це ті «ключі» в діяльності туристичних підприємств, на які опирається та орієнтується весь менеджмент управління підприємством сьогодні і майбутнього. Туристичний ринок сьогодні масово видозмінений, а тому для кожного сегмента функціонування необхідні свої унікальні переваги, оскільки стратегічні альтернативи розвитку та ведення бізнесу збігаються з індикаторами розвитку самого об'єкта, які необхідно чітко визначити перед визначенням альтернатив.

Таблиця 3

Питома вага доходу бізнес-одиниць у загальному обсязі чистого доходу від реалізації послуг у 2017–2018 рр.

Вид бізнес-одиниці	Питома вага, тис грн		Питома вага, %	
	2017	2018	2017	2018
Корпоративне обслуговування	9,37	40,57	23,45	5,8
Турагентська діяльність	13,05	296,39	32,66	42,34
Бронювання авіаквитків	17,525	363,04	43,87	51,86
Всього	39,947	700	100	100

Джерело: складено авторами на основі [8]

Список використаних джерел:

1. Інформація щодо фінансово-економічних показників туристичної сфери за I півріччя 2016–2018 років. *Міністерство економічного розвитку і торгівлі в Україні*. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=545f05852fa84b119f6c48aa45356631&title=InformatiiaSchodoFinansovoekonomichnikhPokaznikivTuristichnoiSferiZaPivrichchia20162018Rokiv&isSpecial=true> (дата звернення: 01.11.2019).
2. Довідка за результатами опрацювання статистичних звітів туроператорів за 2017 рік. *Міністерство економічного розвитку і торгівлі в Україні*. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2e478d1d-8670-44cc-8dd5a89c3b99f6b7&title=DovidkaZaRezultatamiOpratsiuvanniaStatistichnikhZvitivTuroperatorivZa2017-Rik> (дата звернення: 01.11.2019).
3. Класифікація стратегічних індикаторів. URL: https://pidruchniki.com/75805/ekonomika/indikatori_sistemi_monitoringu (дата звернення: 03.08.2019).
4. Кількісні й якісні індикатори. URL: <https://regulation.gov.ua/arv-materials/indicators> (дата звернення: 05.09.2019).
5. Визначення та відбір індикаторів. URL: <http://elearn.univector.net/file.php/728/03/08.pdf> (дата звернення: 05.09.2019).
6. Менеджмент туризму. Туризм как вид деятельности: учебное пособие / И.В. Зоринидр. Москва: Финансы и статистика, 2001. 288 с.
7. Ткаченко Т.І. Сталій розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2006. 537 с.
8. Внутрішні матеріали підприємства.

References:

1. Informatsiia shchodo finansovo-ekonomichnykh pokaznykiv turystychnoi sfery za I pivrichchia 2016 – 2018 rokov. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli v Ukraini. [Information about financial and economic indicators of tourism in the first half of 2016 – 2018. *Ministry of Economic Development and Trade in Ukraine*.] Available at: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=545f05852fa84b119f6c48aa45356631&title=InformatiiaSchodoFinansovoekonomichnikhPoskaznikivTuristichnoiSferiZaPivrichchia20162018RokokSpotSpot> (accessed 01 November 2019).
2. Dovidka za rezultatamy opratsiuvannia statystychnykh zvitiv turoperatoriv za 2017 rik. Ministerstvo ekonomichnoho rozvytku i torhivli v Ukraini. [Dovidka for the results of the statistical evaluation of tour operators for 2017 rik. *Ministry of Economic Development and Trade in Ukraine*.] Available at: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=2e478d1d-8670-44cc-8dd5a89c3b99f6b7&title=GuardianSupportResultsOfficialTurperatorivZa2017-Rik> (accessed 01 November 2019).
3. Klyasyfikatsiia stratehichnykh indykatoriv. [Classification of strategic indicators]. Available at: https://pidruchniki.com/75805/economics/indicators_systems_monitoring (accessed 03 August 2019).
4. Kilkisni i yakisni indykatory. [Quantitative and qualitative indicators]. Available at: <https://regulation.gov.ua/arv-materials/indicators> (accessed 05 September 2019).
5. Vyznachennia ta vidbir indykatoriv [Definition and selection of indicators]. Available at: <http://elearn.univector.net/file.php/728/03/08.pdf> (accessed 05 September 2019).
6. Zoryn Y. V. (2001) Menedzhment turyzma. Turyzm kak vyd deiatelnosti [Tourism management. Tourism as a type of activity]. Moskva: Fynans i statystyka. pp. 280-288.
7. Tkachenko T. I. (2006) Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu [Sustainable development of tourism: theory, methodology, realities of business]. Kyiv: Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet.
8. Vnutrishni materialy pidpriemstva. [Internal materials of the factory].

Батченко Л. В.

Гончар Л. А.

Близнюк И. А.

Київський національний університет культури і мистецтв

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ В УКРАИНЕ

Резюме

В статье проанализирована количественная характеристика въездного и выездного туризма в Украине согласно статистическим данным Администрации Государственной пограничной службы Украины и его общее состояние. Исследованы эффективность формирования, а также реализация комплексных стратегических альтернатив. Проанализированы виды стратегических индикаторов, их поликритериальность и роль в процессе деятельности туристических предприятий. Определены современные стратегические цели предприятий в туристической отрасли через призму деятельности ООО «ГУДТРИШ». С помощью практико-ориентированного анализа представлено обеспечение и реализация стратегических индикаторов отечественными туристическими предприятиями. Доказаны основательность исследования и его роль в определении эффективности стратегических индикаторов для туристического бизнеса.

Ключевые слова: туризм, туристическая деятельность, стратегия, стратегические альтернативы, стратегические индикаторы, программные цели, организационно-экономическое развитие.

Batchenko Liudmila
Honchar Liliia
Blyzniuk Iryna

Kyiv National University of Culture and Arts

STRATEGIC ALTERNATIVES OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF TOURIST COMPANIES IN UKRAINE

Summary

The article analyzes the quantitative characteristics of inbound and outbound tourism in Ukraine according to statistics from the Administration of the State Border Service of Ukraine and its general condition, Also the data of tour operators from 2017 is analyzed. The effectiveness of the formation, as well as the implementation of integrated strategic alternatives, have been investigated. The types of strategic indicators (such as increase in the number of contractors and partners, coverage of new destinations in tourism, functional filling of the portfolio of travel packages, development and implementation of new solutions in the activity of the enterprise, information and advertising base of marketing activity, professional competence and quality of tourist services, profit maximization their multi-criteria nature and their role in the process of tourism enterprises activity are analyzed. The modern strategic goals of enterprises in the tourism industry are determined through the prism of the activities of LLC "GOODTRIP". Using a practice-oriented analysis, the support and implementation of strategic indicators by domestic tourism enterprises are presented. Indicators of forming loyalty programs for clients are analyzed, such as the efficiency of work on the selection and organization of the tour at the request of the client are analyzed, and such us: courtesy of service, attention to requests of each client; patience when discussing the route, etc.; the relevance of the proposed tour to the actual content; coordination of all components of complex service; route selection time; time of registration of necessary documents; the time of receiving the help information, etc. Based on the results of the conducted research, it can be stated that to achieve the functionally necessary strategic goals of the company in the tourist market of Ukraine in modern conditions it is not enough to use only basic strategies. The thoroughness of the study and its role in determining the effectiveness of strategic indicators for the tourism business is proved. Strategic alternatives are future in the tourism industry.

Keywords: tourism, tourism, strategy, strategic alternatives, strategic indicators, program goals, organizational and economic development.
