

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет міжнародного туризму та економіки
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ
КРИЗИ

Виконав: студент II курсу, групи МТЕз-110м

Спеціальності: 242 Туризм

Освітня програма: Туризмознавство

_____ Стадніков В.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник _____ Мамотенко Д.Ю.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____ Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Міжнародного туризму та економікиКафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесуСтупінь вищої освіти Другий (магістерський) рівеньОсвітньо-кваліфікаційний рівень магістрСпеціальність 242 Туризм
(шифр і назва)Освітня програма (спеціалізація) Туризмознавство
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

В.М. Зайцева

«___» _____ 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Стадніков Вадим Миколайович
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Стратегія розвитку туристичного підприємства в умовах кризи
керівник роботи (проекту) Мамотенко Д.Ю., к.е.н., доц. _____ ,
затвержені наказом закладу вищої освіти від 14 вересня 2021 року № 336
2. Строк подання студентом роботи (проекту) 13.12.2021 р. _____
3. Вихідні дані до роботи (проекту) _____ в роботі використанні навчальні посібники, підручники, статті наукових видань, Інтернет-джерела, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, монографії, законодавчі та нормативно-правові акти України, дані первинного бухгалтерського обліку, статистичні звіти.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
 - 1) Теоретичні основи сутності категорії стратегія підприємства, стратегічне планування.
 - 2) Аналіз діяльності та конкурентного середовища туристського підприємства TUI Group та TUI Ukraine в сучасних умовах
 - 3) Розробка стратегії розвитку підприємства TUI Ukraine в умовах кризи.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Графічний матеріал кваліфікаційної дипломної роботи має бути: 15 таблиць і 26 рисунків.

6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Мамотенко Д.Ю., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	11.10.2021
2	Мамотенко Д.Ю., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	25.10.2021
3	Мамотенко Д.Ю., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	08.11.2021
Нормоконтроль	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	19.11.2021

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2021 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01.09.2021	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2021	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	01.09-01.10.2021	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.09-11.10.2021	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10.2021	виконано
6	Виконання другого розділу	25.10.2021	виконано
7	Виконання третього розділу	08.11.2021	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	15.11.2021	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	19.11.2021	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	22.11.2021	виконано
11	Перевірка роботи керівником	26.11.2021	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	29.11.2021	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	03.12.2021	виконано
14	Подання роботи на кафедрі	13.12.2021	виконано
15	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	21.12. 2021	виконано

Студент

(підпис)

Стадніков В.М.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

(підпис)

Мамотенко Д.Ю.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Криза COVID-19 сильно вдарила по економіці туристичної галузі з безпрецедентними наслідками для робочих місць та бізнесу. Туризм був одним із перших секторів, на який глибоко вплинула пандемія, оскільки введені заходи щодо стримування вірусу призвели до майже повного припинення туристичної діяльності у всьому світі. Вихід із кризової ситуації можливо за рахунок формування такого типу управління підприємством як стратегічне. Тому, актуальність даної теми дослідження полягає у тому, що необхідність розробки стратегії уникнення кризового стану вирішить проблему попередження банкрутства через впровадження відповідних антикризових управлінських заходів.

Мета кваліфікаційної дипломної роботи полягає в дослідженні теоретичних понять та розробці стратегії розвитку туристичного підприємства в умовах кризи. Відповідно до мети поставлені і вирішені такі **завдання**: дослідити сутність категорії стратегія підприємства, стратегічне планування; проаналізувати діяльність та конкурентне середовище туристського підприємства TUI Group та TUI Ukraine в сучасних умовах; розробити стратегію розвитку підприємства TUI Ukraine в умовах кризи.

Об'єкт дослідження – стратегія розвитку туристичного підприємства.

Предмет дослідження – сутність і процес формування стратегії на туристичному підприємстві в умовах кризи.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод експертних оцінок, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, економічні методи, так і специфічні маркетингові прийоми та засоби досліджень.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті,

монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, дані первинного бухгалтерського обліку, фінансової і статистичної звітності, Інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження, тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень щодо понятійного апарату формування стратегії розвитку туристичного підприємства в умовах кризи.

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву туристичного підприємства TUI Ukraine щодо розробленої стратегії розвитку в умовах кризи з акцентом на збільшення контрольованого роздробу, за рахунок розвитку франчайзингової мережі та продаж через інтернет (довідка № 277 від 23.11.2021 р.). Окремі пропозиції кваліфікаційної дипломної роботи можуть бути використані у практиці вітчизняних туристичних підприємств. Опрацьовані матеріали кваліфікаційної дипломної роботи магістра доцільно використати при викладанні дисципліни «Стратегічний менеджмент» для студентів спеціальності «Туризм» рівня «бакалавр».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати доповідалися на таких конференціях: міжнародна науково-практична конференція «Трансформаційні процеси національної економіки: теоретичні і практичні аспекти»; щорічна науково-практична конференція викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів НУ «Запорізька політехніка» Тиждень науки – 2021, за результатами участі у яких опубліковані тези.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (71 найменувань). Загальний обсяг роботи – 106 сторінки комп'ютерного тексту, основний зміст викладено на 100 сторінках. Робота містить 15 таблиць та 26 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Стадніков В.М. Стратегія розвитку туристичного підприємства в умовах кризи. – Кваліфікаційна дипломна робота.

У роботі розглянуто теоретичні основи формування стратегії розвитку туристичних підприємств в умовах кризи. Проведено аналіз стратегічного положення туристичного підприємства TUI Group та TUI Ukraine в сучасних умовах; розроблено стратегію розвитку підприємства TUI Ukraine в умовах кризи.

Ключові слова: стратегія, розвиток, криза, туристське підприємство, конкуренція, конкурентні переваги, розробка.

ANNOTATION

Stadnikov V.M. Development Strategy of a Tour Company in the Times of Crisis. – Qualifying work.

The theoretical bases of formation of strategy of development of the tourist enterprises in the conditions of crisis are considered in the work. The analysis of the strategic position of the tourist enterprise TUI Group and TUI Ukraine in modern conditions is carried out; the strategy of development of the TUI Ukraine enterprise in the conditions of crisis is developed.

Keywords: strategy, development, crisis, tourism enterprise, competition, competitive advantage, development.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

див. дод. – дивитися додаток

див. рис. – дивитися рисунок

див. табл. – дивитися таблицю

ЗМІ – засоби масової інформації

ін. – інше

кіл-ть – кількість

млн. – мільйон

млрд. – мільярд

р., рр. – рік, роки

рис. – рисунок

СГП – стратегічний господарський підрозділ

т.д. – так далі

т.п. – тому подібне

т.ч. – тому числі

табл. – таблиця

тис. – тисяча

тис. грн. – тисяч гривень

ТО – туристичний оператор

у т. ч. – у тому числі

чол. – чоловік

COVID-19 – коронавірусна інфекція

KPI – ключевые показатели эффективности

PAX (англ. persons approximately) – приблизна кількість людей

\$ – долар

% – відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ	13
1.1. Поняття стратегії та рівні стратегічного планування діяльності підприємства	13
1.2. Визначення та класифікація стратегій в умовах кризи	21
1.3. Конкурентні переваги підприємства та етапи розробки стратегії	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЛОЖЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА TUI GROUP ТА TUI UKRAINE	42
2.1. Діагностика стратегічного стану туристичного підприємства TUI Group в умовах кризи	42
2.2. Комплексний аналіз діяльності та зовнішнього середовища підприємства TUI Ukraine	48
2.3. Аналіз факторів мікросередовища підприємства TUI Ukraine	63
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОСТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА TUI UKRAINE В УМОВАХ КРИЗИ	80
3.1. Особливості розробки стратегії підприємств туристичної галузі в умовах кризи	80
3.2. Розробка стратегії росту туристичного підприємства TUI Ukraine в умовах кризи	85
ВИСНОВКИ	97
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	101

ВСТУП

Актуальність. Криза COVID-19 сильно вдарила по економіці туристичної галузі з безпрецедентними наслідками для робочих місць та бізнесу. Туризм був одним із перших секторів, на який глибоко вплинула пандемія, оскільки введені заходи щодо стримування вірусу призвели до майже повного припинення туристичної діяльності у всьому світі. Особливо відчутними наслідки від пандемії залишаються для відновлення народного господарства тих країн, у яких туризм складає суттєву частку ВВП та має вплив та ринок зайнятості. В даний час UNWTO передбачає зниження кількості міжнародних прибуттів близько 70%, а відновлення до докризового рівня очікується до 2023 року [71]. Внутрішній туризм забезпечує вкрай необхідний стимул для підтримки багатьох туристичних напрямків та підприємств, і надалі буде ключовим фактором відновлення у коротко- та середньостроковій перспективі. Починаючи з середини 2020 року, спостерігається певна активність у діяльності внутрішнього туризму, зокрема через наслідки переміщення міжнародних обмежень на подорожі.

Туризм генерує іноземну валюту, підтримує робочі місця та бізнес, стимулює регіональний розвиток та підтримує місцеві громади. До пандемії цей сектор безпосередньо сприяв 4,4% ВВП, 6,9% зайнятості та 21,5% експорту послуг у країнах ОЕСР в середньому (і 6,5% світового експорту відповідно до Світової організації торгівлі). Однак ці частки набагато вищі в кількох країнах ОЕСР, де туризм є основним рушієм економічної діяльності, наприклад Франція (7,4% ВВП), Греція (6,8%), Ісландія (8,6%), Мексика (8,7%), Португалія (8,0%) та Іспанія (11,8%) [64]. Вихід із кризової ситуації можливо за рахунок формування такого типу управління підприємством як стратегічне. Тому, актуальність даної теми дослідження полягає у тому, що необхідність розробки стратегії уникнення кризового стану вирішить проблему попередження банкрутства через впровадження відповідних антикризових управлінських заходів.

Проблеми формування стратегії отримали широке відображення в працях зарубіжних і вітчизняних авторів. Серед робіт, присвячених проблемам конкурентного розвитку і конкурентної стратегії, найбільш відомі роботи таких зарубіжних авторів, як: А. Стрікленд, А. Томпсон, які розробили матриці для оцінки конкурентоспроможності фірми і для аналізу обраної стратегії, М. Портер, І. Ансофф. У дослідженнях вітчизняних вчених-економістів відомі такі, як: Ігнат'єва І.А. [21], Куденко Н.В. [29], Сумець О.М. [50], Тертичка В.В. [51], Шершньова З.Є. та Оборська С.В. [62]. У своїх працях вони розглянули питання стратегічного управління підприємств у сучасних умовах, аналізували передумови й умови ефективної роботи підприємств на зовнішньому ринку на основі створення і розвитку конкурентних переваг, теоретичні і практичні аспекти розробки і реалізації стратегій підприємств в умовах конкуренції.

Останнім часом над реалізацією завдань з формування стратегії розвитку туристичних підприємств займається багато науковців, дослідників, практиків; серед них значну активність проявляють науковці кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу Національного університету «Запорізька політехніка»: А. Віндюк, С. Журавльова, В. Зайцева, Т. Бут, Т. Кукліна, О. Корнієнко, Д. Мамотенко, Т. Шелемет'єва, С. Гресь-Євреїнова, Д. Гурова, С. Цвілій [13, 49, 53, 61, 65] та інші.

Обраний напрямок дослідження є своєчасним та актуальним, обумовлює логічність та взаємозв'язок теми роботи з назвами її структурних розділів та підрозділів, а також логікою побудови. Тема роботи виконана у відповідності до плану науково-дослідної роботи «Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства» (0121U113800).

Мета кваліфікаційної дипломної роботи полягає в дослідженні теоретичних понять та розробці стратегії розвитку туристичного підприємства в умовах кризи.

Відповідно до мети поставлені і вирішені такі завдання:

– дослідити сутність категорії стратегія підприємства, стратегічне планування;

- проаналізувати діяльність та конкурентне середовище туристського підприємства TUI Group та TUI Ukraine в сучасних умовах;
- розробити стратегію розвитку підприємства TUI Ukraine в умовах кризи.

Об’єкт дослідження – стратегія розвитку туристичного підприємства.

Предмет дослідження – сутність і процес формування стратегії на туристичному підприємстві в умовах кризи.

Методи досліджень. Дослідження ґрунтується на теорії стратегічного управління підприємством. В дослідженні застосовані як загально-наукові, аналіз літературних джерел та інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод експертних оцінок, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, економічні методи, так і специфічні маркетингові прийоми та засоби досліджень.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали конференцій, форумів, семінарів, дані статистичної та фінансової звітності, інтернет-ресурси, сайти компаній, власні дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні комплексу теоретичних і методичних положень щодо понятійного апарату формування стратегії розвитку туристичного підприємства в умовах кризи.

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву туристичного підприємства TUI Ukraine щодо розробленої стратегії розвитку в умовах кризи з акцентом на збільшення контрольованого роздробу, за рахунок розвитку франчайзингової мережі та продаж через інтернет (довідка № 277 від 23.11.2021 р.). Окремі пропозиції кваліфікаційної дипломної роботи можуть бути використані у практиці вітчизняних туристичних підприємств. Опрацьовані матеріали кваліфікаційної дипломної роботи магістра доцільно використати при викладанні дисципліни «Стратегічний менеджмент» для студентів спеціальності «Туризм» рівня

«бакалавр».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, які викладені в роботі, доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на таких конференціях: міжнародна науково-практична конференція «Трансформаційні процеси національної економіки: теоретичні і практичні аспекти» у місті Львові, 30 січня 2021 р.; щорічна науково-практична конференція викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів НУ «Запорізька політехніка» Тиждень науки – 2021, м. Запоріжжя, 19-23 квітня 2021 р. [33, 34] за результатами участі у яких опубліковані тези.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (71 найменувань). Загальний обсяг роботи – 106 сторінки комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 100 сторінках. Робота містить 15 таблиць та 26 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Поняття стратегії та рівні стратегічного планування діяльності підприємства

Поняття «стратегія» етимологічно походить від грецького слова *strategia* (*stratos* – військо і *ago* – веду), за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва. Якщо ж звернутися до економічної сфери діяльності, то під стратегією звичайно розуміють довгострокові плани керівництва фірми, спрямовані на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей. Окрім цього, існує і таке розуміння стратегії, як довгострокові наміри керівників підприємств щодо маркетингу, виробництва, фінансів, комерції, персоналу та ін.

Стратегічне планування – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм [4].

Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства.

Реалізація мети стратегічного планування можлива, якщо воно відповідає таким основним принципам [8]:

– цілевстановлення та цілереалізація – всі заходи та шляхи їхнього здійснення, передбачені в системі стратегічного планування, спрямовано на встановлення та досягнення цілей (стратегічних орієнтирів): система планування відповідальна за це. Відповідність цьому принципу свідчить про дієвість планів, які цінні тим, що дають змогу досягти результатів;

– багатоваріантність, альтернативність та селективність – реакція на середовище, що змінюється, шляхом переходу на заздалегідь обґрунтовані та визначені альтернативи;

– глобальність, системність, комплексність і збалансованість – орієнтація на охоплення окремими стратегіями всіх аспектів діяльності об'єкта та взаємозв'язок між ними; в межах стратегічного планування готують систему рішень, а не окремі рішення; спрямованість на зміну ситуації зовні та всередині підприємства;

– спадковість і послідовність – стратегічні зміни мають впроваджуватися в певному порядку (про це йшлося під час розгляду «стратегічного набору») з урахуванням досягнутих результатів і специфічних особливостей процесів та явищ;

– безперервність – стратегічна діяльність є складним процесом, зупинка якого повертає підприємства у початкову позицію;

– наукова та методична обґрунтованість – використання поширених науково-методичних підходів допомагає розробляти реальні плани, узгоджені з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища;

– реалістичність, досяжність – врахування особливостей функціонування об'єкта, відносно якого розробляються стратегічні плани, та можливості досягнення певних параметрів;

– гнучкість, динамічність, реакція на ситуацію – урахування часових характеристик і характеру змін, що відбуваються на підприємстві згідно з етапами «життєвих циклів» (підприємства та пов'язаних з ним окремих підсистем), цьому сприяє наявність надійного зворотного зв'язку;

– ефективність і соціальна орієнтованість – забезпечення, з одного боку, перевищення результатів, передбачених плануванням над витратами, потрібними для його здійснення, з іншого – розв'язання не лише суто виробничих проблем, а й участь у пом'якшенні суспільних проблем;

– кількісна та якісна визначеність – планування має дати певні орієнтири, які відіграватимуть роль контрольних точок, але не можна процес планування звести лише до розрахунків показників, забуваючи про сутність процесів, які потрібно здійснити;

– довгостроковість заходів – орієнтація на розв’язання складних проблем, які існуватимуть у довгостроковій перспективі; неможливість усунення їх одномоментним заходом спонукає до обґрунтованих, послідовних, складних заходів.

Виділяють три основні рівня стратегічного планування діяльності підприємства: корпоративний рівень, рівень стратегічних господарських підрозділів та функціональний рівень [3]. Ці рівні стратегічного планування відтворені в так званій стратегічній піраміді підприємства (див. рис.1.1).



Рис.1.1 – Стратегічна піраміда підприємства

Наведена стратегічна піраміда властива диверсифікованому підприємству, тобто такому підприємству, яке оперує в декількох різновидах бізнесу. Щодо спеціалізованого підприємства, то воно діє в одному різновиді бізнесу, і тому рівень стратегічних господарських підрозділів і корпоративний рівень об’єднуються в один рівень [38]. Таким чином, для спеціалізованого підприємства властива дворівнева стратегічна піраміда – з корпоративним рівнем та функціональним рівнем. Взаємозв’язок рівнів стратегічного

планування та їх складові елементи відтворені на рисунку 1.2.

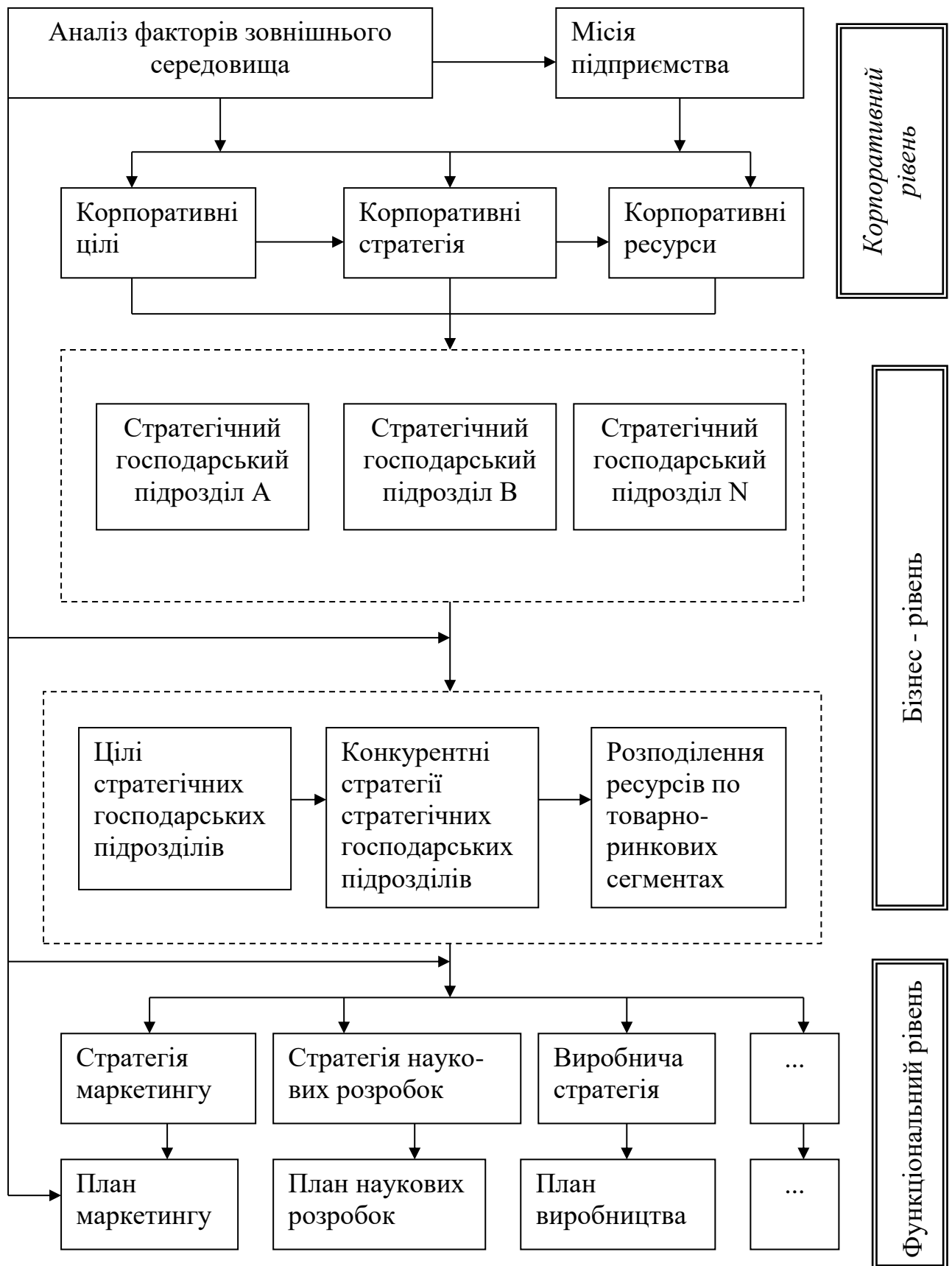


Рис. 1.2 – Рівні і елементи стратегічного планування діяльності [15]

Корпоративний рівень стратегічного планування є найвищим рівнем стратегічної піраміди. На цьому рівні необхідно координувати діяльність стратегічних господарських підрозділів підприємства, тобто його різновидів бізнесу. Тому основна увага приділяється сферам діяльності підприємства через його стратегічні господарські підрозділи. Основна сутність стратегічного планування на корпоративному рівні полягає в тому, що диверсифіковане підприємство затверджує свої ділові принципи в різних галузях, а також в діях і підходах, які спрямовані на покращення діяльності в тих сферах бізнесу, в які диверсифікувалося підприємство [42].

Основне стратегічне питання, яке вирішується на корпоративному рівні – це аналіз тих різновидів бізнесу, в яких уже діє підприємство та встановлення тих сфер діяльності, в яких підприємство прагне опинитися [14].

На корпоративному рівні вирішуються такі стратегічні завдання:

- визначення сфери діяльності підприємства та різновидів бізнесу, в яких підприємство повинно функціонувати;
- встановлення стратегічних цілей;
- формулювання місії підприємства (розробка провідної стратегічної мети діяльності підприємства);
- формування стратегії корпоративного розвитку;
- управління портфелем бізнесу підприємства: інтенсифікація зусиль щодо перспективних стратегічних господарських підрозділів; забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності підприємства; підтримка і розвиток низько-прибуткових, але перспективних стратегічних господарських підрозділів підприємства; усунення непривабливих і неприбуткових стратегічних господарських підрозділів, які не відповідають цілям підприємства;
- ефективне розміщення ресурсів за основними сферами і різновидами діяльності підприємства, створення інвестиційних пріоритетів та розміщення основних ресурсів в найбільш перспективні сфери діяльності;
- пошук шляхів досягнення синергії серед стратегічних господарських

підрозділів підприємства і перетворення синергії в конкурентну перевагу підприємства: чим сильніший синергічний зв'язок між стратегічними господарськими підрозділами підприємства, тим більше можливостей щодо досягнення конкурентних переваг.

Термін «стратегічний господарський підрозділ підприємства» походить від англійського «strategic business unit» і не має однозначного перекладу на українську мову [26]. В економічній літературі є такі синоніми до цього терміну:

- стратегічне бізнес-поле підприємства;
- стратегічна зона господарювання підприємства;
- стратегічна бізнес-одиниця підприємства;
- стратегічний напрям діяльності підприємства.

Відомо, що стратегічний господарський підрозділ – це відокремлена зона (сфера) управління підприємством, яка відповідає за певний різновид його бізнесу (ринкової діяльності). Стратегічний господарський підрозділ може охоплювати один важливий підрозділ підприємства, кілька товарних груп або навіть один різновид товару чи товарну марку, яку виробляє підприємство.

Найбільш характерна ознака, яка відрізняє стратегічний господарський підрозділ в організаційній структурі підприємства, полягає в тому, що, як певний різновид бізнесу, СГП має своє певне коло споживачів і конкурентів, які відрізняються від інших СГП. Таким чином, характерні риси СГП, які дозволяють виокремити його серед інших підрозділів в структурі підприємства, такі [27]:

- СГП охоплює певний різновид бізнесу підприємства;
- СГП має своє коло споживачів;
- СГП має своє коло конкурентів, яке він намагається перевершити на цільовому ринку;
- очолює СГП окремий менеджер, який відповідає за його стратегічний

розвиток.

СГП підрозділ характеризується такими параметрами:

- певний різновид продукції, яка включає товари і/або послуги;
- специфічні потреби, на задоволення яких орієнтує діяльність СГП;
- певна група споживачів (цільовий ринок);
- конкурентні переваги стратегічного господарського підрозділу, завдяки яким він успішно конкурує на ринку.

Стратегічне планування на рівні СГП (на бізнес-рівні) вирішує такі основні завдання [12]:

- визначення ринкових можливостей і загроз щодо СГП підприємства;
- визначення сильних і слабких сторін підприємства у відповідних різновидах бізнесу;
- визначення сильних і слабких сторін конкурентів у відповідних різновидах бізнесу підприємства;
- визначення конкурентних переваг СГП підприємства у відповідних різновидах бізнесу;
- розробка відповідних конкурентних стратегій СГП щодо різновидів бізнесу;
- оскільки різні сегменти ринку очікують різних властивостей та характеристик від одного і того ж товару. СГП не обов'язково повинен конкурувати в усіх сегментах певного ринку. Звідси витікає наступне завдання: визначення сегментів, в яких підприємство буде конкурувати в межах загального ринку (визначення цільових сегментів);
- розміщення ресурсів між товарно-ринковими сегментами стратегічних господарських підрозділів підприємства;
- досягнення синергії на рівні СГП підприємства. На цьому рівні синергія проявляється через функціональні підрозділи СГП.

Узагальнена характеристика рівнів стратегічного планування підприємства наведена в таблиці 1.1 [10].

Таблиця 1.1 – Характеристика рівнів стратегічного планування підприємства

Показник	Рівень стратегічного планування		
	корпоративний	бізнес-рівень	функціональний
Об'єкт стратегічного управління	підприємство в цілому	стратегічні господарські підрозділи підприємства	функціональні підрозділи в межах стратегічного господарського підрозділу
Основні завдання стратегічного планування	визначення місії, аналіз портфеля бізнесу підприємства, виділення СГП	виявлення сильних і слабких сторін бізнесу, підтримка СГП, пошук конкурентних переваг	вибір цільових ринків підприємства, формування стратегії позиціонування,
Основні цілі стратегічного плану	Корпоративні: ріст підприємства, прибуток підприємства, обсяг продажу підприємства	Відповідно до корпоративних цілей, стосовно певних СГП, обсяг продажу СГП, прибуток СГП	Відповідно до корпоративних і бізнес-цілей: задоволення потреб споживачів, обсяг продажу, ринкова частка
Основні стратегії	корпоративні (портфельні) стратегії	конкурентні стратегії	стратегії за елементами комплексу маркетингу; стратегії сегментації, вибору цільового сегмента та позиціонування
Ресурси	розподілення по СГП та по функціональних підрозділах підприємства	розподілення по товарно-ринкових сегментах в межах СГП	розподілення за елементами комплексу маркетингу
Джерело синергії	поєднання ресурсів, технології та/або функціональної компетенції підприємства через різновиди його бізнесу	поєднання ресурсів з функціональною компетенцією підприємства в межах певного СГП	поєднання маркетингових ресурсів, компетенції та діяльності на цільових ринках підприємства

Вибір конкурентної стратегії на рівні СГП здійснюється за стратегічною моделлю М. Портера який пропонує основні конкурентні стратегії: стратегія цінового лідерства; стратегія диференціації; стратегія фокусування [5].

Функціональний рівень стратегічної піраміди охоплює функціональні підрозділи підприємства або функціональні напрями в межах СГП. Основним завданням стратегічного планування на функціональному рівні є розробка функціональних стратегій (стратегії виробництва, маркетингу, персоналу, фінансів, наукових розробок і т.д.). Функціональна стратегія є вужчою порівняно з корпоративною та конкурентною стратегіями. Вона деталізує загальний стратегічний план підприємства за рахунок розробки певних заходів щодо управління певними підрозділами і функціями бізнесу.

Метою стратегічного планування на функціональному рівні є розміщення і координація функціональних ресурсів і діяльності підприємства для досягнення загально-корпоративних цілей підприємства на його товарно-ринкових сегментах [7].

Основною проблемою стратегічного планування є взаємоузгодженість стратегічних планів на всіх рівнях стратегічної піраміди – корпоративному, діловому і функціональному. Всі елементи і сфери планів (цілі, стратегія, ресурси, синергія і т.ін.) на всіх рівнях повинні бути підпорядкованими, а не переслідувати свої вузькі цілі.

1.2. Визначення та класифікація стратегій в умовах кризи

Криза – це переломний етап у функціонуванні будь-якої системи, на якому вона піддається впливу зовні або з середини, що вимагає від неї якісно нового реагування [60].

Існують дві альтернативні поведінки підприємств в умовах кризи [24]: просити по допомогу або перечекати на закінчення кризи. Просити про допомоги – пасивна стратегія, це сама психологічно зручна стратегія. Перечекати – більш активна, але теж дуже зручна позиція: нам мінятися не

потрібно, залишимо все як є, просто скоротимо витрати, щоб перечекати погані часи. Легше всього скорочувати витрати на розвиток, на ділову активність і на персонал. Тому відміняються інноваційні проекти. Різко скорочуються витрати на освоєння нових ринків і проводяться масові звільнення персоналу. Очевидно, що така політика надає підприємствам тимчасовий передих і одночасно позбавляє її надій на майбутнє. Обидві стратегії поки є наймасовішими в Україні. Але у обох стратегій насправді немає майбутнього. Будь-яка стратегія будується виходячи з прогнозу на майбутнє, обліку зовнішніх і внутрішніх загроз (їх усунення, або зміни вектора їх впливу на позитивний) і максимальному використанні позитивних чинників. Позитивні чинники зовнішнього і внутрішнього середовища є завжди, навіть в кризу. Отже, виходячи з прогнозу тривалості кризи потрібно будувати стратегію мінімум на 6-8 років.

Можна виділити чотири основної моделі поведінки підприємства в умовах кризи [11].

1. Не робити нічого або практично нічого, всі дії спрямовані на мінімізацію витрат підприємства. Найтипovішими проявами цієї моделі є скорочення фонду оплати праці: звільнення частини топ-менеджерів, значної частини менеджерів середньої ланки і більшої частини офісного персоналу, дуже часто звільнення торкається і частини виробничого персоналу; скорочення обсягів виробництва і обсягів закупівель; згорання всіх програм розвитку персоналу (навчання, соціальний пакет, мотиваційні програми, тощо); тотальна мінімізація всіх видів операційних та інших витрат; продаж непрофільних (часто і профільних активів); введення системи жорсткого контролю. Таке підприємства сподівається на свою репутацію та лояльність клієнтів. Така модель антикризової поведінки не може вважатися оптимальною. Саме такі підприємства з високою вірогідністю збанкрутують.

2. Збирається антикризова команда, яка вирішує ситуаційні проблеми. Антикризову команду складають, як правило, топ-менеджери підприємства; в цьому випадку директор стає керівником антикризової команди і бере на себе

всю відповідальність щодо виходу підприємства з кризи. Така модель антикризової поведінки може дати певний, але обмежений позитивний ефект.

3. Початкова наявність на підприємстві системи стратегічного планування і наперед призначеної (при віддалених проявах передкризових явищ) антикризової команди або відділу (в великих компаніях). Для такого підходу характерний системний алгоритмічний підхід щодо корегування стратегії розвитку підприємства в умовах кризи. Саме дану модель бізнес-поведінки слід визнати оптимальним варіантом.

4. Наймається консалтингова компанія зі сторони, яка бере на себе функції антикризового центру, розробляє, а часто і впроваджує антикризову стратегію. Така модель поведінки оптимальна для компаній, що не володіють людськими ресурсами, здатними розробити та впровадити ефективне антикризове управління. Консалтингова компанія може стати зовнішнім органом антикризового управління підприємством.

Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в області існуючої стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи підприємства. Підприємство має успіх тільки в тому випадку, якщо знаходиться в стані послідовного і неухильного розвитку. Тому повноцінна стратегія розвитку підприємства в умовах кризи – це стратегія створення, захоплення та утримання певної ринкової ніші, стратегія конкурентної переваги в довгостроковій перспективі.

В умовах кризи першими страждають підприємства, на яких відсутні повноцінні адаптивні механізми управління, зокрема, маркетингове стратегічне управління. Системні помилки управління, підсилені об'єктивними проявами кризи, мають негативний ефект та суттєво скорочують життєвий цикл туристичного підприємства. У зв'язку з цим необхідно впроваджувати повноцінну систему антикризового управління та формувати конкурентну стратегію.

Стратегія конкурентної переваги належить до другого рівня стратегічної

піраміди підприємства – до рівня стратегічних господарських підрозділів (або бізнес-рівня). Підкреслюючи приналежність стратегії до цього рівня, Б.Карлоф називає її бізнес-стратегією, або «діловою стратегією», і визначає, що її основна мета – «досягти довгострокових конкурентних переваг» [22].

Конкурентна стратегія – це різновид стратегій підприємства, який визначає конкурентну перевагу підприємства на цільових ринках і дає відповідь на одне з найсуттєвіших маркетингових питань: «Як підприємство конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого воно витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?». Існуючі підходи щодо класифікації конкурентних стратегій підприємства в умовах кризи представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Підходи до класифікації стратегій

Автор	Класифікаційні ознаки	Різновиди маркетингових стратегій
М.Портер [44]	Конкурентна перевага на ринку	– стратегія цінового лідерства – стратегія диференціації
І.Ансофф [4]	Джерело конкурентної переваги підприємства	– стратегія максимізації ринкової частки – стратегія диференціювання товарів – стратегія диференціювання ринку – стратегія росту
Ф.Котлер [26]	Ринкова частка підприємства та його маркетингові спрямування	– стратегія ринкового лідера – стратегія челенджера – стратегія послідовника – стратегія нішера
А.Д.Літл [48]	Конкурентні позиції підприємства на ринку та його можливості щодо їх поліпшення	– стратегія лідера – стратегія із сильною позицією – стратегія підприємств, які посідають сприятливу позицію – стратегія підприємства, які посідають задовільну позицію – стратегія підприємства, які посідають незадовільну позицію
Е.Райс, Дж.Траут	Характер ринкових дій підприємства	– стратегія наступу – стратегія оборони

Класичним підходом щодо визначення різновидів конкурентних стратегій є підхід М. Портера, який виділяє два основні різновиди конкурентних стратегій: стратегія диференціації та стратегія цінового лідерства [44].

Стратегія максимізації ринкової частки як різновид маркетингової конкурентної стратегії за І. Ансоффом полягає в мінімізації вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, яка нижча, ніж у конкурентів [4].

Можна помітити, що сутність цієї стратегії співпадає із сутністю стратегії цінового лідерства за М. Портером [42]. Сутності співпадають, відрізняються лише назви. Назву «стратегія максимізації ринкової частки» І. Ансофф пояснює тим, що низька ціна призводить до підвищення і максимізації ринкової частки підприємства. Стратегія диференціювання товару як різновид конкурентної стратегії за І. Ансоффом полягає в спроможності підприємства запропонувати товар, який задовольняє специфічні потреби певної групи покупців. Таким чином, сутність стратегії диференціювання товару за І. Ансоффом співпадає зі стратегією диференціації за М. Портером.

Стратегія диференціювання ринку за І. Ансоффом полягає в спроможності підприємства створювати нові ринкові потреби і досягати прихильності споживачів за рахунок формування і підтримання позитивного іміджу підприємства [4]. В сутності, стратегія диференціювання ринку за І. Ансоффом є модифікацією стратегії диференціації за М. Портером.

Стратегія росту – наступний різновид конкурентних стратегій за І. Ансоффом. При її формулюванні Ансофф пропонує застосовувати географічне розширення ринку збуту, сегментування ринку та стимулювання попиту. Необхідність стратегії росту як різновиду конкурентних стратегій Ансофф пояснює тим, що останнім часом перевершення конкурентів вже не гарантує стабільний ріст і високу рентабельність, оскільки «більшість галузей входять в стадію насичення попиту. Якщо компанія переслідувала ціль агресивного росту, їй уже не слід було розраховувати, що цей ріст буде

відбуватися за рахунок збільшення ринкової частки. Тому необхідно сформулювати і впровадити стратегію прискорення росту» [4].

Виділяють різновиди конкурентних стратегій за такими ознаками:

- за джерелом конкурентної переваги;
- за стадією життєвого циклу товарів підприємства;
- за агресивністю ринкових дій підприємства;
- залежно від ринкових позицій підприємства.

Розглянемо виділені нами класифікаційні ознаки та відповідні різновиди маркетингових конкурентних стратегій більш детально.

За джерелом конкурентної переваги виділяють два основні різновиди конкурентних стратегій – цінове лідерство і диференціація.

За стадією життєвого циклу товарів підприємства існують стратегії на стадіях впровадження, зростання, зрілості та спаду [11].

Основними маркетинговими стратегіями на стадії впровадження є стратегії піонера та послідовника.

На стадіях росту і зрілості основними стратегіями є різновиди стратегій цінового лідерства та диференціації.

Основними стратегіями на стадії спаду життєвого циклу товару є такі: стратегія виходу з ринку, стратегія «збору урожаю», стратегія ринкової ніші, стратегія зміцнення ринкових позицій (стратегія лідерства) [9].

Стратегія виходу з ринку застосовується за таких умов: спад попиту і обсягів продажу значним чином знижують прибутковість і рентабельність підприємства, бар'єри виходу із спадаючого ринку є низькими або відсутніми, існуючі ніші в спадаючому ринку не є привабливими для підприємства.

Стратегія збору урожаю передбачає припинення інвестування даного товару і встановлює мету максимізації грошових надходжень від збуту застарілого товару в короткостроковий період.

Ця стратегія реалізується шляхом припинення інвестицій, зниження витрат на виробництво, маркетинг, іноді підвищується ціна, зменшується кількість товарних модифікацій, зменшення каналів збуту. Головною ознакою

тактики «жнив» є дії, видимі для покупців (наприклад, зростання ціни, зниження реклами), і дії – невидимі для них (погіршення обслуговування, зниження граничних розрахунків) [26].

Стратегія збору урожаю найбільш прийнятна для тих підприємств, які займають сильну ринкову позицію на початку стадії спаду та розраховують на прихильність споживачів до своєї торгової марки протягом деякого часу навіть за умови відсутності маркетингових зусиль. Ця стратегія спрацьовує тоді, коли спад є неминучим, але передбачуваним і поступовим, та коли рівень конкуренції невисокий. Такі умови будуть підтримувати певний рівень ціни та прибутку підприємства протягом деякого часу навіть при зниженні його обсягів продажу. Стратегію збору урожаю підприємство застосовує не тільки на стадії спаду, але й тоді, коли збирається продати або ліквідувати даний різновид бізнесу.

Стратегія зміцнення ринкових позицій (або стратегія лідерства) застосовується підприємствами із сильною ринковою позицією та вагомою конкурентною перевагою. Ця стратегія передбачає вкладання певних інвестицій для підвищення ринкової частки та завоювання ринкового лідерства і застосовується за таких умов: спад є поступовим, в спадаючому ринку існують прибуткові ніші, спадаючий ринок пов'язаний з іншими видами бізнесу підприємства [44].

Основна мета стратегії зміцнення ринкових позицій – усунення конкурентів з ринку та підвищення ринкової частки підприємства. Після того, як підприємство посяде лідируючі позиції, воно буде мати змогу застосувати стратегію збору урожаю з максимальним прибутком [32].

Стратегія ринкової ніші застосовується тоді, коли в спадаючому ринку існують прибуткові ніші, які є привабливими для підприємства. «Метою цієї стратегії є ідентифікація сегменту (або району попиту) занепадаючої галузі, який не лише забезпечує стабільність процесу занепаду, але й має структурні характеристики, що дозволяють отримувати високу віддачу» [27].

В умовах кризи за агресивністю ринкових дій підприємства розрізняють

маркетингові стратегії наступу і захисту (оборони).

Необхідність виділення таких різновидів маркетингових конкурентних стратегій пояснюється тим, що сучасний ринок (в тому числі і ринок України) є ареною гострої конкурентної боротьби.

Стратегія оборони, на відміну від стратегії наступу, орієнтована не на активні, а на захисні дії [48]. Переваги і недоліки маркетингових конкурентних стратегій наступу і оборони узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Переваги і недоліки стратегій в умовах кризи

Стратегія	Переваги	Недоліки
стратегія наступу	перевершення конкурентів на цільовому сегменті (сегментах), зайняття лідируючих ринкових позицій, сильні ринкові позиції протягом довгого терміну, завоювання прихильності споживачів	вимагає великих фінансових коштів, високий ринковий ризик, високий фінансовий ризик, вимагає ретельного аналізу і підготовки
стратегія оборони	невисокий фінансовий ризик, невисокий ринковий ризик, порівняно менші кошти на реалізацію	передбачає пасивні ринкові дії, тривала пасивність може призвести до погіршення економічного становища

В сучасних умовах залежно від ринкових (конкурентних) позицій підприємств актуальним є дотримання тих різновидів маркетингових стратегій, які виділив Ф. Котлер – стратегія ринкового лідера, стратегія челенджера, стратегія послідовника і стратегія нішера [26]. Кожна з ринкових позицій підприємств (лідер, челенджер, послідовник, нішер) має як стратегічні переваги, так і стратегічні ризики, які відтворені в таблиці 1.4.

Ринкові лідери. Лідером на ринку є те підприємство, яке займає на ньому найбільшу ринкову частку. В рекламних зверненнях часто зустрічаємо прагнення підприємства вважати себе лідером. При цьому фактори, за якими підприємства визначають себе лідерами, дуже різні [26].

Таблиця 1.4 – Характеристика підприємств відповідно до їх ринкових позицій

Фактори	Різновид підприємства відповідно до ринкової позиції			
	лідер	челенджер	послідовник	нішер
Ринкова частка	найбільша	значна, але не найбільша	менша порівняно з лідером та челенджером	невелика на загальному ринку, але велика в ніші
Вплив на ринок	домінуючий	значний	обмежений	невеликий на загальному ринку, але великий в ніші
Основна мета маркетингу	утримати лідерство	досягти лідерства (перемогти лідера)	утримати ринкову частку	утримати ринкову частку в ніші
Конкурентні стратегії	стратегія наступу і стратегія оборони	стратегія наступу (всі її різновиди)	стратегія оборони, стратегії наслідування лідера: компіляція, імітація, адаптація	на загальному ринку – стратегія оборони в ніші – стратегія наступу

Челенджери – це ті підприємства, які займають другі і треті позиції в цільовій галузі. Основною метою своєї конкурентної стратегії челенджери вважають збільшення своєї ринкової частки для досягнення ринкової першості. Тому основним різновидом конкурентної стратегії челенджерів є стратегія наступу і всі існуючі її різновиди. При цьому об'єктами наступу челенджера можуть бути підприємства – лідери, послідовники, нішери.

Послідовники – це ті підприємства, які займають досить стійкі ринкові позиції, і за основну мету своєї конкурентної діяльності вважають захист ринкових позицій і ринкової частки. На відміну від войовничих челенджерів, послідовники є миролюбивими підприємствами, які основним різновидом конкурентної стратегії вважають стратегію оборони шляхом «слідування за

лідером». Таким чином, послідовники – це ті підприємства, які наслідують дії лідера [27].

Стратегія копіювання означає використання послідовником всіх елементів стратегії лідера. Таким чином, застосовуючи стратегію копіювання, послідовник копіює товарну стратегію лідера, його цінову, збутову та комунікаційну стратегії. Іноді стратегія копіювання супроводжується навіть використанням товарної марки та товарного знаку фірми-лідера, особливо в тих країнах, де немає законодавчого захисту елементів іміджу.

Порівняно з лідером, челенджером та нішером, послідовник має найбільшу конкурентну вразливість, яка часто стає підставою для конкурентного нападу на нього як з боку лідера, та і з боку челенджерів. Тому послідовник повинен постійно вдосконалювати свою маркетингову стратегічну діяльність.

Нішери – це ті підприємства, які обслуговують невеликі сегменти ринку. Найчастіше нішером стає підприємства, якому вдалося сформувати і реалізувати ефективну маркетингову стратегію диференціації. Тобто, нішером стає те підприємство, яке зуміла знайти відмінності в певних аспектах споживчого попиту і ефективно їх задовольнити [26].

Стратегія підтримання позицій застосовується тоді, коли зменшуються темпи росту і ніші, і нішера. В цьому випадку підприємство не має ні ринкової необхідності щодо розширення своєї діяльності, ні внутрішніх можливостей розвитку. Тому доцільно підтримувати позиції в ніші, доки вона не втратить свою ринкову актуальність та доки підприємство матиме змогу їх підтримувати.

Стратегія інтеграції застосовується тоді, коли темпи росту ніші випереджають темпи росту нішера, тобто, нішер вже не має внутрішніх можливостей задовольняти зростаючі потреби ніші власними силами. В цьому разі нішеру необхідно застосувати стратегію інтеграції, тобто об'єднати свої зусилля з іншим підприємством.

Стратегія лідерства в ніші використовується в тому випадку, коли і ніша,

і нішер мають тенденцію до прискореного розвитку. Тобто, розширюються і можливості ніші (зростає місткість ніші), і можливості нішера. Таким чином, нішер має всі підстави для досягнення лідируючих позицій в ніші [26].

Стратегія виходу за межі ніші застосовується тоді, коли темпи росту нішера випереджають темпи росту ніші. В цьому разі нішер «переростає» нішу і може виходити в інші сфери бізнесу, застосовуючи стратегію диверсифікації

Основне завдання стратегічного планування на бізнес-рівні полягає у формуванні конкурентної переваги підприємства.

1.3. Конкурентні переваги підприємства та етапи розробки стратегії

Конкурентна перевага підприємства – це відмінна риса діяльності підприємства, яка забезпечує йому перевершення конкурентів на цільовому ринку. «Компанія може обійти своїх конкурентів, тільки якщо вона в змозі забезпечити собі деяку відмінність від інших, яку зможе в майбутньому зберегти. Така відмінність повинна забезпечити більшу цінність для споживачів, або створити співставну з конкурентами цінність при менших витратах» [37]. Конкурентна перевага характеризується відмінними рисами (див. рис. 1.3).

Відповідно до джерел (різновидів) конкурентної переваги виділяють два основні різновиди маркетингових конкурентних стратегій: стратегію диференціації та стратегію цінового лідерства.

Стратегії диференціації та цінового лідерства можуть бути спрямовані не тільки на цільовий ринок в цілому, але й на окремі його сегменти (ніші).

Відповідно до стратегічної орієнтації на весь ринок або на окремий сегмент та згідно з обраною стратегією конкуренції конкурентні стратегії Портер розміщує в своїй знаменитій матриці (див. рис. 1.4).

Підприємства, які орієнтуються на окремий ринковий сегмент та застосовують на ньому стратегію диференціації або цінового лідерства Портер назвав сфокусованими.



Рис. 1.3 – Характерні риси конкурентної переваги підприємства

		Конкурентна перевага	
		Унікальність ринкової пропозиції підприємства	Низькі витрати для споживача
Стратегічна мета	Весь ринок	Диференціація	Цінове лідерство
	Окремий сегмент (ніша)	Фокусування на диференціації	Фокусування на низькій ціні

Рис. 1.4 – Різновиди конкурентних стратегій підприємства за матрицею М.Портера [44]

Таким чином, існує три види антикризової стратегії на основі моделі Портера [42]:

– стратегія лідерства у зниженні витрат. Вона орієнтуватиме туристичне підприємство на великий ринок, мінімізацію витрат і реалізацію послуг за досить низькими цінами;

– стратегія диференціації. Використовується при виході на досить місткий ринок, позиціонуючи туристичну послугу як унікальну. Застосовується для унікальних або індивідуальних послуг, а також на стадії пропонування нових послуг на ринок;

– стратегія фокусування. Призначена для вузькопрофільних туристичних підприємств і зосереджується на вузькому ринку або ринковому сегменті. У свою чергу, вона ділиться на два види: в одному з них підприємство в межах обраного сегмента намагається досягти переваги у витратах, а в іншому підсилює диференціацію туристичної послуги.

Стратегія цінового лідерства орієнтує підприємство на всебічне зниження витрат виробництва і обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі. Це буде підставою для встановлення найнижчої ціни і отримання статусу цінового лідера галузі. Логіка стратегії цінового лідерства відтворена на схемі (див. рис. 1.5).

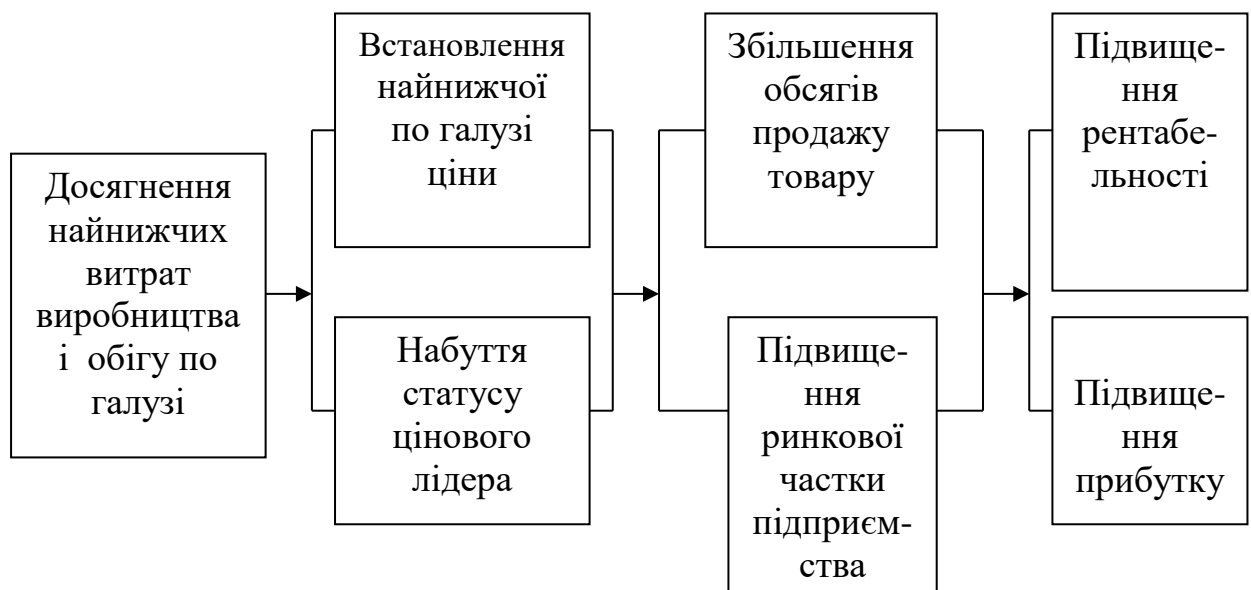


Рис. 1.5 – Логіка стратегії цінового лідерства

Ціновий лідер є на кожному ринку (як на територіальному, так і на галузевому). Стратегія диференціації передбачає досягнення підприємством конкурентних переваг у задоволенні певних аспектів потреб споживачів.

Термін «диференціація» походить від англійського слова «different», що означає «різний, відмінний, несхожий». Тому, застосовуючи стратегію диференціації, підприємство повинно сформувати конкурентну перевагу в якості товару, його сервісному обслуговуванні або в інших аспектах задоволення потреб споживачів [43].

Основна ідея диференціації в тому, що ринкова пропозиція підприємства по задоволенню потреб її споживачів повинна відрізнятися від конкурентів і бути неповторною з точки зору споживачів.

При цьому ціна і витрати мають другорядне значення і відрізняються, як правило, високим рівнем. Порівняльна характеристика основних різновидів конкурентних стратегій (стратегії цінового лідерства та стратегії диференціації) за показниками джерел, переваг та недоліків наведена в таблиці 1.5.

Сутність стратегії диференціації полягає в створенні такої ринкової пропозиції, яка б відрізнялась від конкурентів. Тому джерела диференціації необхідно шукати в можливих напрямках позитивних результативних відмінностей діяльності підприємства від конкурентів.

Джерелами диференціації, за Ф. Котлером, можуть бути: товар, сервіс, персонал, імідж [26].

Відповідно до цих джерел виділяють такі різновиди диференціації: товарна диференціація, сервісна диференціація, диференціація персоналу, іміджева диференціація.

Диференціація персоналу (або кадрова диференціація) особливої ваги набуває для підприємств, які діють у сфері послуг [18].

Персонал перетворюється на фактор диференціації, якщо йому притаманні такі риси: компетентність, професіоналізм – володіння професійними вміннями і навичками; ввічливість, увага, делікатність, дружне

Таблиця 1.5 – Порівняльна характеристика стратегій

	Стратегія цінового лідерства	Стратегія диференціації
Джерела	<ul style="list-style-type: none"> – ефект економії на масштабах; – «спрощення» товару; – дешевші матеріально-технічні ресурси; – інновації процесу виробництва; – дешевші трудові ресурси. 	<ul style="list-style-type: none"> – товар; – упаковка; – сервіс; – кадри; – імідж.
Переваги	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення обсягів збуту на сегменті ринку з еластичним попитом; – переваги по відношенню до торгових посередників, які зацікавлені в нижчій відпускній ціні; – низькі ціни утворюють високі вхідні бар'єри на ринок. 	<ul style="list-style-type: none"> – створюється високий імідж товарів і підприємства, що зменшує цінову еластичність попиту; – нижча цінова еластичність попиту дозволяє отримувати фірмі-диференціатору вищий питомий прибуток; – прихильність споживачів та унікальність ринкової пропозиції підприємства-диференціатора утворюють високі вхідні бар'єри на даний ринок.
Недоліки	<ul style="list-style-type: none"> – можливість несвоєчасного реагування на зміни в ринковому середовищі (на технологічні зміни та зміни попиту); – можливість досягнення аналогічного рівня витрат з боку підприємств-конкурентів. 	<ul style="list-style-type: none"> – джерело диференціації може втратити своє позитивне значення у зв'язку із зміною системи цінностей споживача; – сприйняття диференціації знижується під впливом підприємств-послідовників (імітаторів).

ставлення до клієнта – особливого значення набувають в сфері роздрібно торгівлі; чесність; відповідальність – швидке реагування на проблеми споживача; комунікабельність – вміння розуміти клієнта і спілкуватися з ним.

Конкурентна стратегія складається з набору процедурних кроків, яких варто неухильно дотримуватися при її розробці та реалізації. Особливо розробникам варто зосередитися на уніфікованому алгоритмі

формування стратегії, але не слід забувати і про специфіку галузі, у якій діятиме підприємство (див. табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Етапи розробки та реалізації стратегії підприємства [12]

Етап	Характеристика етапів
Встановлення цілей	Розробка та встановлення коротко-, середньо- і довготермінових цілей підприємства потребує зваженого підходу, оскільки це фундамент у виборі конкурентної стратегії.
Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу організаційного оточення підприємства, що ідентифікується з поточними і майбутніми погрозами та сприятливими можливостями, які можуть впливати на досягнення її мети.
Дослідження внутрішнього середовища підприємства	Виявлення внутрішніх змін підприємства, які можуть розглядатися як його сильні сторони, оцінка їх важливості та можливості стати основою конкурентних переваг. Аналіз включає дослідження двох областей організації: макросередовища та мікросередовища.
Визначення мети і завдань	Визначення, на основі комплексного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, обмежень в діяльності підприємства, погроз і можливостей, перспектив розвитку.
Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Групи критеріїв вибору альтернатив: реакція на можливості / погрози зовнішнього середовища; отримання конкурентних переваг; відповідність цілям підприємства; реальність стратегії; врахування взаємозв'язків з іншими стратегіями підприємства.
Планування реалізації	Розробка детального плану втілення у реальність обраної стратегії з визначенням термінів поетапної реалізації та очікуваних результатів.
Реалізація стратегічних рішень	Здійснюється у напрямках: 1) використання адміністративних важелів; 2) за допомогою економічних важелів, шляхом формування бюджету, застосування системи показників та управління за цілями.

Процес формування конкурентної стратегії підприємства повинен бути комплексним та завершеним. Результати досліджень сучасних вітчизняних і зарубіжних науковців з даної проблематики дають можливість представити основні етапи розробки конкурентної стратегії [12]. Перелік вище наведених

етапів та процедур (див. табл. 1.6) на кожному з них не є універсальним, оскільки у окремій реальній ситуації необхідно враховувати поточні внутрішні та зовнішні обставини. Отже, процес формування конкурентної стратегії підприємства є складним та багатограним, але разом з цим він є необхідною умовою досягнення стійкого функціонування та існування підприємства на ринку. Досягнення мети за допомогою конкурентної стратегії реальне за умови урахування ситуації яка склалася на ринку, аналізу стану внутрішнього та зовнішнього середовища та дасть змогу підприємствам сформувавши та зміцнити свої позиції щодо конкурентів.

Таким чином стратегія підприємства пов'язана з довгостроковим аспектом його ринкової діяльності, являє собою засіб реалізації цілей підприємства, пов'язана з дослідженням маркетингового середовища. Тому основою і необхідною передумовою формування стратегії є стратегічний аналіз, що є складовою частиною процесу загально-фірмового стратегічного планування, і тому вона повинна бути узгодженою як з місією підприємства, так і з загально-корпоративною стратегією, так і з стратегіями нижчих рівнів, спрямована на вирішення двох базових стратегічних питань – визначення цільових ринків підприємства та визначення його конкурентних переваг.

Зазначимо, що ефективно сформульована стратегія не матиме успіху, якщо виникнуть труднощі її реалізації. Основними компонентами ефективно реалізації маркетингової стратегії є: організаційна структура, кадри, системи підприємства, його корпоративна культура.

Основні принципи маркетингового антикризового управління можуть бути сформульовані наступним чином [28]:

- 1) Моніторинг кризових явищ на ринку і їх вплив на діяльність туристичних підприємств. В умовах кризи необхідна перебудова діяльності відділу маркетингу на режим моніторингових досліджень та аналізу, постійного бенчмаркінгу з ключовими конкурентами, а також функціонального бенчмаркінгу. Відбувається робота на оперативному рівні, з поточною інформацією. Слід зазначити, що в умовах кризи прогнозування

ринкових індикаторів на довгострокову і навіть середньострокову перспективу стає вельми проблематичним, горизонт планування охоплює, як правило, кілька місяців.

2) Миттєве реагування на кризові явища. Будь-яке кризове явище не тільки має тенденцію до розширення, а й породжує нові супутні йому явища. Чим раніше будуть розроблені і застосовані маркетингові антикризові стратегії, тим більше можливостей до відновлення діяльності буде мати туристичне підприємство. Регламент вироблення антикризових стратегій повинен бути оптимізований. У зв'язку з цим, в мовах глобальної системної кризи підприємству рекомендується створити постійно діючу антикризову групу. Важливими є терміни і якість вироблення та реалізації антикризових маркетингових стратегій. Слід розробити і впровадити дуже жорсткі регламенти ключових бізнес-процесів у маркетингу, пов'язаних з виробленням і реалізацією маркетингових рішень.

3) Адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози його фінансовому та ринковому становищу. Механізми нейтралізації загрози банкрутства або поглинання пов'язані з витратами або втратами. Рівень цих витрат і втрат повинен бути адекватний рівню загрози банкрутства туристичного підприємства. В іншому випадку або не буде досягнуто очікуваний ефект (якщо дія механізмів недостатня), або підприємство буде нести невиправдано високі витрати (якщо дія механізму надлишкова). Важливим є реалістичність і точність аналізу та розрахунків перспектив, які очікує туристичне підприємство при виборі того чи іншого варіанту маркетингової антикризової стратегії.

4) Повна мобілізація і реалізація внутрішніх можливостей виходу туристичного підприємства з кризового стану.

Необхідною умовою ефективного маркетингового управління в умовах економічної кризи є системність погляду на проблеми, що включає [60]:

– комплексність: заходи маркетингу повинні охоплювати всі етапи і зони функціонування підприємства. Антикризовим маркетингом, по суті,

повинні займатися всі працівники підприємства;

- багатоваріантність: в результаті здійснення маркетингового антикризового управління повинно пропонуватися більше однієї альтернативної стратегії;

- перспективність: антикризовий маркетинг повинен не лише давати можливість короткострокового покращення ситуації, але й сприяти майбутньому розвитку і забезпеченню конкурентних переваг;

- стратегічне мислення: антикризові заходи повинні враховувати стратегічні цілі та бачення розвитку туристичної галузі.

При розробці антикризової стратегії маркетингу важливо враховувати наступні групи факторів зовнішнього і внутрішнього підприємницького середовища туристичного підприємства:

- основні тенденції розвитку макро- і мікросередовища (рекомендується використовувати принципи сценарного моделювання);

- інтереси туристичного підприємства;

- ресурсні та бюджетні обмеження;

- інтереси груп впливу (споживачі, менеджмент, персонал та ін.);

- моделі поведінки конкурентів (їх невдачі і досягнення);

- наявні на підприємстві ключові компетенції, значимі для споживачів в умовах кризи.

Головна особливість антикризових стратегій маркетингу – здатність швидко підлаштовуватися під мінливе середовище і створювати перспективні підприємницькі можливості для стабілізації економічного становища туристичного підприємства або навіть для покращення ринкових позицій (зростання ринкової частки, обсягу продажів, зростання лояльності клієнтів та ін.). Висновки Використання філософії та методології маркетингу в антикризовому управлінні дозволяє забезпечити ефективне функціонування туристичних підприємств в умовах жорсткої конкуренції та несприятливих зовнішньоекономічних умов. Запропонований алгоритм розробки

антикризової стратегії маркетингу буде сприяти адаптації туристичних підприємств до мінливого зовнішнього середовища.

Антикризова маркетингова стратегія, як частина антикризової бізнес-стратегії підприємства, покликана пов'язати інтереси підприємства і, зокрема, його власників, зі змінами зовнішнього підприємницького середовища. З цієї точки зору маркетингову стратегію можна вважати відносно інноваційною в антикризовому управлінні. Більш того, ефективна антикризова маркетингова стратегія здатна без зниження ефекту генерації доходів скоротити витрати на збут і просування (бюджет маркетингу).

Антикризова стратегія маркетингу реалізується шляхом використання певних маркетингових інструментів, таких як [11]:

- системи ціноутворення у відповідності з фактичним і прогнозованим станом ринку;
- сегментація ринку і виділення найбільш маржинальних або додаткових сегментів споживачів;
- вдосконалення якості та інших факторів споживчої цінності послуг у відповідність із запитами цільових груп споживачів;
- оптимізація каналів і способів продажів;
- використання додаткових каналів просування, зокрема, інструментів малозатратного «партизанського» маркетингу тощо.

У кожному конкретному випадку способи підтримки обсягів продажів туристичних послуг, виходу на нові сегменти ринку, оптимізаційні інструменти специфічні для кожного конкретного туристичного підприємства. Однак, існують загальні положення маркетингового антикризового управління підприємством. З організаційних позицій можна виділити 4 основних моделі поведінки туристичного підприємства в умовах кризи:

- 1) План мінімізації витрат підприємства за рахунок скорочення чисельності персоналу, мінімізація всіх видів операційних та інших витрат, введення системи тотального менеджменту та ін.).
- 2) Формування антикризової команди, яка вирішує ситуаційні проблеми.

Антикризову команду складають, як правило, топ-менеджери туристичного підприємства; в цьому випадку директор стає керівником антикризової команди і бере на себе всю відповідальність за виведення підприємства з кризи. Як варіант: в антикризову команду перетворюється відділ маркетингу.

3) Наявність на підприємстві системи стратегічного планування і заздалегідь призначеної (при віддалених проявах передкризових явищ) антикризової команди або відділу. Для такого підходу характерний системний алгоритмічний підхід до вироблення антикризової стратегії.

4) Співпраця з консалтинговою компанією «зі сторони», яка бере на себе функції антикризового центру, розробляє, а в деяких випадках і впроваджує антикризові маркетингові стратегії. Така модель поведінки оптимальна для туристичних підприємств, що не володіють людськими ресурсами, здатними розробити і впровадити ефективне антикризове управління. Консалтингова компанія може стати зовнішнім органом маркетингового антикризового управління туристичним підприємством, аж до заміни відділу маркетингу.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОЛОЖЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА TUI GROUP ТА TUI UKRAINE

2.1. Діагностика стратегічного стану туристичного підприємства TUI Group в умовах кризи

Об'єктом дослідження є TUI Group (англ. Touristik Union International) – німецька туристична компанія. Штаб-квартира розташована в Ганновері, Нижня Саксонія, Німеччина. До 2002 року компанія займалася виробництвом і транспортуванням і називалася Preussag AG.

TUI Group володіє туристичними агенціями, готелями, авіакомпаніями, круїзними суднами та туроператорами. Основні дочірні авіакомпанії, що входять в групу TUI, вважаються найбільшими за кількістю флоту в Європі. У Великобританії авіап перевезення здійснюється на базі туроператора Thomson. TUI AG є однією з найбільших компаній в світі, що займаються судноплавством, має свою діяльність в логістиці комплексу Harpag-Lloyd AG і зосереджена на сфері морських перевезень. Harpag-Lloyd більше не є операційною одиницею в бізнесі, так як контрольний пакет акцій був проданий в березні 2009 року консорціуму інвесторів, одному з яких був Альберт Баллін [38]. У концерн входять відомі ланцюжка готелів RIU, Club Magic Life, Suntopia, Iberotel, Robinson Club, Sol Y Mar Club, Coral Sea, Jaz Resort і багато інших. Штаб-квартира об'єднаної компанії TUI Group розташована в Німеччині, її акції котируються на Лондонській фондовій біржі і входять у розрахунок індексу FTSE 100 [69].

До пандемії COVID-19 TUI Group обслуговував понад 27 млн клієнтів в рік, пропонуючи відпочинок у 180 країнах світу. Група TUI максимально зберегла свої ресурси в період кризи: туроператорів, 5 авіакомпаній із близько 150 літаками, 380 готелів, 16 круїзних лайнерів та багато агентств, що працюють у всіх основних місцях відпочинку по всьому світу. Вплив кризи на основні економічні показники діяльності показані в таблиці 2.1

Таблиця 2.1 – Вплив кризи на економічні показники TUI Group [68]

Показник	До кризи, 2018 рік	2020 р	Відхилення	
			євро	%
Кількість співробітників, чол.	77000	48330	28670	-37%
Оборот, євро	18,9 млрд	7,9 млрд	-11 млрд	-58%
Операційний результат, євро	869 млн	-2997 млн	-3866	-444%
Прибуток на акцію, євро	0,71	-5,34	-6,05	-852%

До кризи група TUI з чисельністю персоналу близько 77 000 зафіксувала оборот близько 19 млрд євро та операційний результат 869 млн євро. Але після впливу пандемії COVID-19 бачимо оборот знизився на 58%, а операційний прибуток від'ємний, скорочення персоналу на 37%. Акції TUI Group котирується в індексі FTSE 250, в Котирувальних радах відкритого ринку Франкфуртської фондової біржі та регульованого ринку Ганноверської фондової біржі. До кризи 0,71€ після -5,34 євро [68].

Зауважимо, що керівництво обрало ефективну стратегію вертикальної інтеграції: преміум готелі, круїз бренди, сильний маркетинг та функції продажу, сучасні і ефективні авіакомпанії, що входять мережу сервісів і унікальне поняття відпочинку призвело до вертикально-інтегрованої туристичної бізнес моделі (див. рис. 2.1) [66].

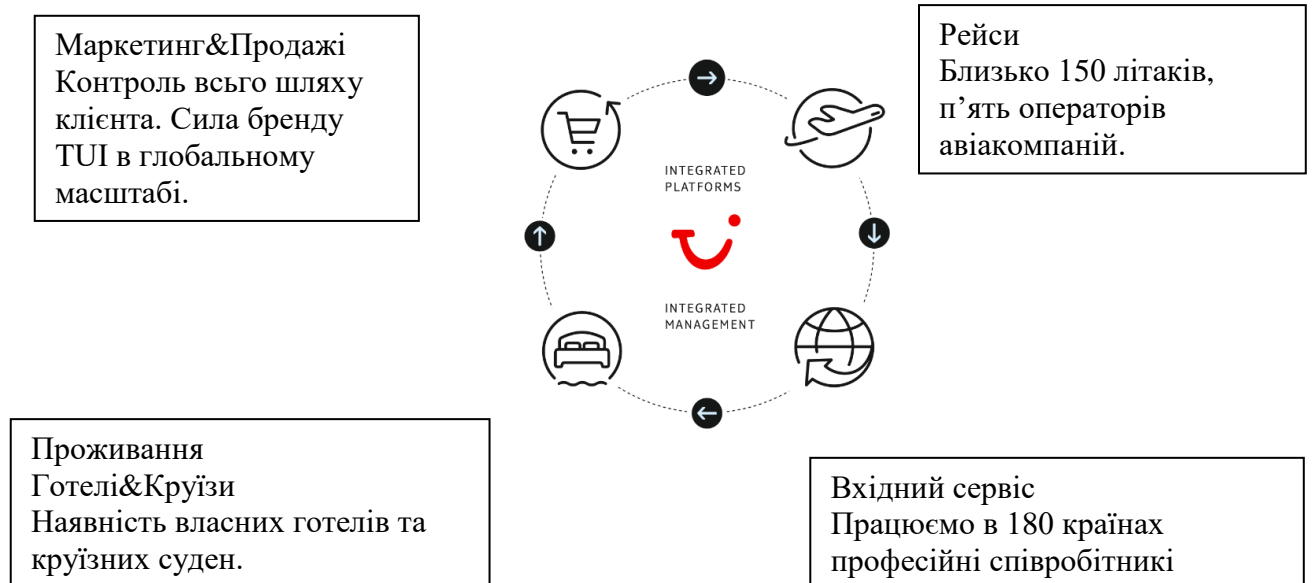


Рис. 2.1 – Вертикально інтегрована бізнес-модель TUI Group

Об'єднання споріднених підприємств на рівні менеджменту збільшило ефективність бізнес-процесів в компанії, надало можливості для виживання в умовах кризи туристичної галузі.

Переваги вертикально-інтегрованої моделі [67]:

- контроль за якістю надання послуг клієнту, від поради, бронювання, рейсу до проживання. Це дає можливість надати відпочинок, який відповідає потребам клієнтів, в результаті очікується стійке зростання виручки за рахунок збільшення обсягів клієнтів;

- диференціація продукту за рахунок наявності власних готелів, літаків та круїзних суден. Це означає, що за рахунок контролю якості і задоволеності клієнтів задовольняється попит клієнта;

- зростання прискорюється, а ризик знижується в результаті інтеграції с дистрибуцією – розвиток власних готелів, удосконалення концепцій круїзних суден з усвідомленням того, що ми маємо прямий доступ до клієнта через власну активну маркетингову і збутову мережу.

- значний синергетичний ефект від взаємодії корпоративного та оперативного управління.

Наступним важливим акцентом у стратегії TUI Group є модель взаємозв'язку факторів, за рахунок яких повинно відбуватися стратегічне управління (див. рис. 2.2).

Менеджмент TUI Group фокусується на стратегічних задачах, які гарантують відновлення діяльності в період кризи:

- зосередження на силі бренду, гарантія підтримки щодо використання можливостей з точки зору потенціалу зростання, послідовності обслуговування клієнтів, ефективності та конкурентоспроможності;

- контроль над розподілом є ключовим елементом у стратегії маркетингу і просування – орієнтація на прямі продажі та онлайн-продажі;

- пропозиції на існуючих ринках;

- реалізація комплексу послуг і єдиної стратегічної підтримки для всіх

видів туристичної діяльності компанії, втілення стратегії диференціації у всіх напрямках;

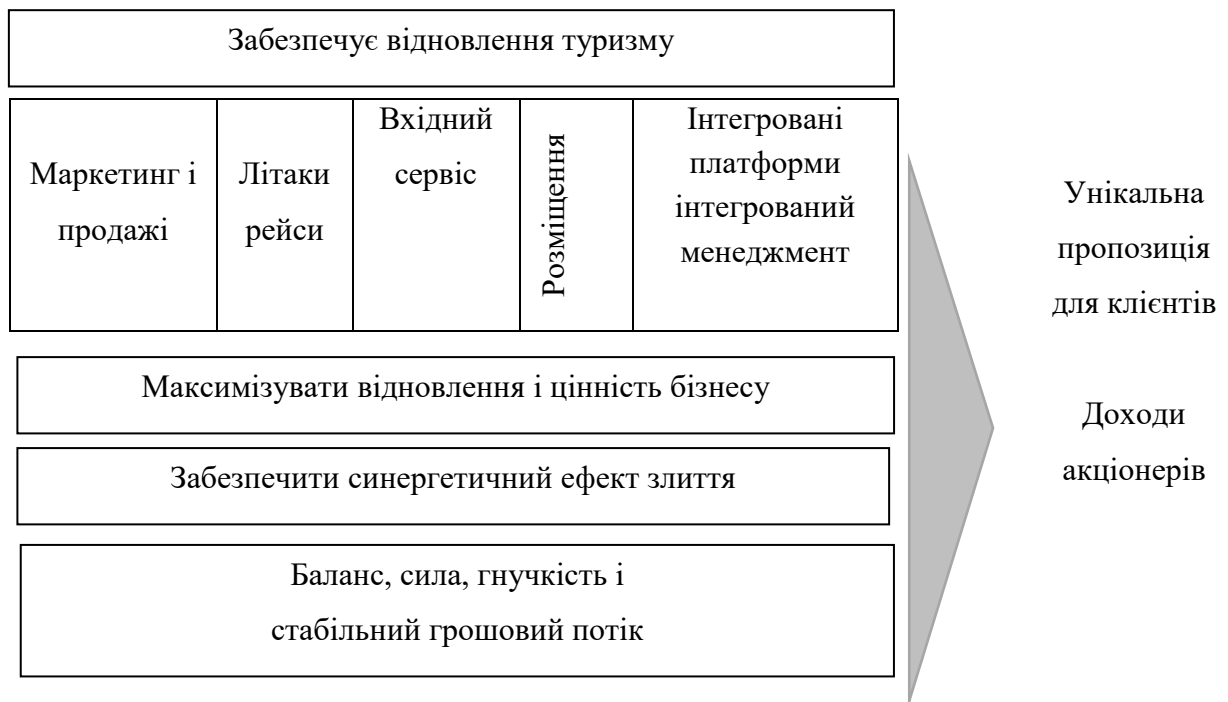


Рис. 2.2 – Фактори стабілізації TUI Group

– визначення потенціалу через інтернаціоналізацію готелів TUI та управляти брендом і ексклюзивними концепціями готелів;

– планове утримання круїзного напрямку, що дозволить стати одною з провідних круїзною компанією Європи;

– розвиток мобільності і онлайн-платформи підтримки, яка буде збирати всю інформацію про клієнтів, забезпечуючи єдине уявлення замовника.

Ключовою особливістю корпоративної культури є глобальна відповідальність за економічну, екологічну та соціальну стійкість. Це знайшло відображення у більш ніж 20-річній прихильності до сталого туризму.

Як стверджує менеджмент TUI Group сучасна перебудова стратегії розширить загальну пропозицію. В період кризи було сформовано три основних стратегічних напрямки [67]:

1. Ринки та авіалінії: прискорення програми перебудови, щоб вийти з кризи сильнішими, гнучкішими та більш цифровими. В даному напрямку

зосереджено увагу на покращенні позиції щодо витрат, одночасне на збільшенні темпів інновацій. Це дає змогу розширити асортимент продукції за допомогою класичних пакетних турів, розширювати та розвивати привабливі сегменти зростання. Водночас такий підхід має дозволити зберегти лідируючі позиції і підвищити конкурентоспроможність. З урахуванням наслідків пандемії ініціатива трансформації ринків і домінування значно набула актуальності та швидкості. Глобальна програма перебудови пов'язана з постійним скороченням бази фіксованих витрат на понад 300 мільйонів євро на рік. Для цього прискорено трансформацію, об'єднання завдань і функцій у всій групі та консолідацію глобальних ІТ-структур. У той же час проходить оптимізація за допомогою заходів, спрямованих на коректування розмірів авіакомпаній. Наприклад, TUI Deutschland має на меті налаштувати флот приблизно до половини існуючого – 39 машин протягом найближчих трьох років і концентрація кількості аеропортів вильоту. У всьому підрозділі Markets & Airlines неприбуткова діяльність підлягає продажу або реструктуризації.

2. Готелі та круїзи: розширення та трансформація прав на активи, збільшення прибутку завдяки вертикальній інтеграції. У майбутньому планується підвищення капіталомісткості. Оголошено про стратегію прав на активи ще в грудні 2019 року і буде продовжено її виконання послідовно. Подальше збільшення активів у портфелі. У готельному бізнесі буде поєднано перебудову портфеля на користь управлінських або франчайзингових угод і використання спільних венчурних структур. У круїзному сегменті заплановано зростання та зниження капіталомісткості спільних підприємств, наприклад за рахунок успішного продажу Harpag-Lloyd Kreuzfahrten на спільному підприємстві TUI Cruises. Також заплановано реструктуризацію круїзного бізнесу у Великобританії та модернізація флоту.

3. Платформа TUI Musement: розширення охоплення на ринку турів і залучення клієнтів для всієї пропозиції TUI. Після придбання Musement, TUI має масштабовану платформу на ринку турів та заходів із запасом близько 168 000 пропозицій станом на 30 вересня 2020 року. Бізнес-модель базується на

платформі, відкритій для обох сторін - як для відпочиваючих, так і для провайдерів. Увага зосереджена як на зростанні продажів B2B – через стратегічне партнерство наприклад Booking.com, а також розширення пропозиції на власну базу клієнтів TUI. TUI Musement – провідний бізнес у сфері турів. Окрім готельного та круїзного бізнесу, TUI Musement є одним із трьох напрямків розвитку TUI Group. TUI Musement також є ще однією частиною цифрової трансформації бізнесу з унікальною бізнес-моделью Digital Platform+, яка поєднує найсучаснішу масштабовану цифрову платформу з локальним наданням послуг.

У 2019 році в TUI Musement працювало 9 000 людей, а оборот склав 1,2 мільярда євро, обслуговуючи понад 14 мільйонів гостей. Це включало здійснення понад 25 мільйонів трансферів і продаж понад 6 мільйонів турів і заходів.

Сучасні стратегічні цілі в умовах кризи:

1. Забезпечити ліквідність туристичної компанії (2021 рік).
2. Покращення фінансових показників – реалізація глобальної програми по зниженню витрат на 30% (2022 рік).
3. Перетворення TUI на цифрову платформу (2023 рік).

Ключові переваги TUI GROUP [66]:

1. Міжнародний бренд, відомий у всьому світі: міжнародний ритейл-концепт оформлення офісів продажів.
2. Стабільність і надійність: фінансова стабільність TUI гарантована підтримкою акціонерів TUI Group.
3. Контроль і якість на всіх етапах обслуговування:
 - цілодобова служба підтримки клієнтів за кордоном TUI 24;
 - власна служба представників в аеропорту;
 - контроль якості продукту з боку TUI Group;
 - підписання договорів тільки з перевіреними постачальниками;
 - постійне підвищення кваліфікації співробітників підрозділів.
4. Ексклюзивний продукт.

Німецький туристичний концерн TUI у 2021 році домовився про додаткову фінансову допомогу у розмірі €1,8 млрд від федерального уряду Німеччини, банків, а також основних акціонерів [25].

2.2. Комплексний аналіз діяльності та зовнішнього середовища підприємства TUI Ukraine

TUI Ukraine є частиною найбільшого міжнародного туристичного холдингу TUI Group, заснована в 2009 році на базі української компанії «Вояж Київ» та мережі туристичних агенцій «Галопом по Європах». У 2013 році до складу компанії TUI Ukraine увійшов один з найсильніших туроператорів України – Turtess Travel, що забезпечило TUI лідерські позиції на українському ринку в якості найбільшого багатопрофільного туроператора.

TUI Ukraine – найбільша туристична компанія України, що включає туроператора по закордонним напрямками та мережу туристичних агентств. TUI Ukraine є частиною TUI Travel Group – провідного європейського туристичного холдингу (див. рис. 2.3) [39].

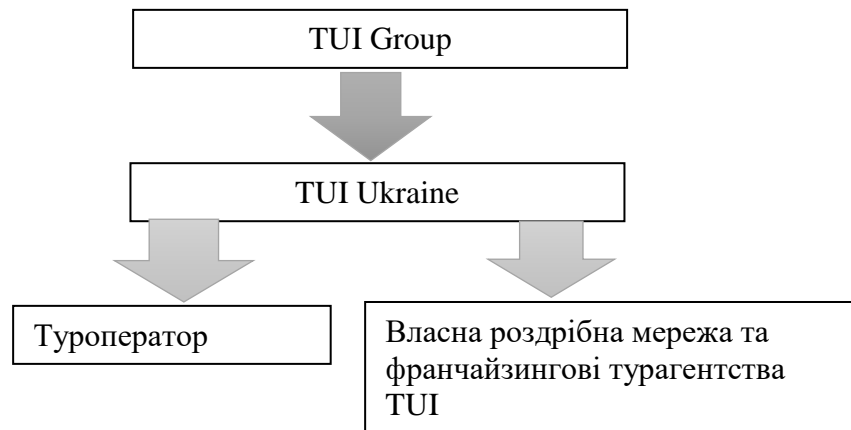


Рис. 2.3 – Місце TUI Ukraine в загальній організаційній структурі

Основні цінності бренду: «Надійний, відповідальний, надихаючий». Девіз TUI: «Все заради вашої посмішки». Основна мета бренду – бути клієнтоорієнтованим.

Організаційна структура – це оптимальне співвідношення рівнів управління та функціональної сфери яке досягається передусім шляхом налагодження раціональних зв’язків між працівниками для досягнення цілей підприємства. Організаційна структура TUI Ukraine наведена на рисунку 2.4.

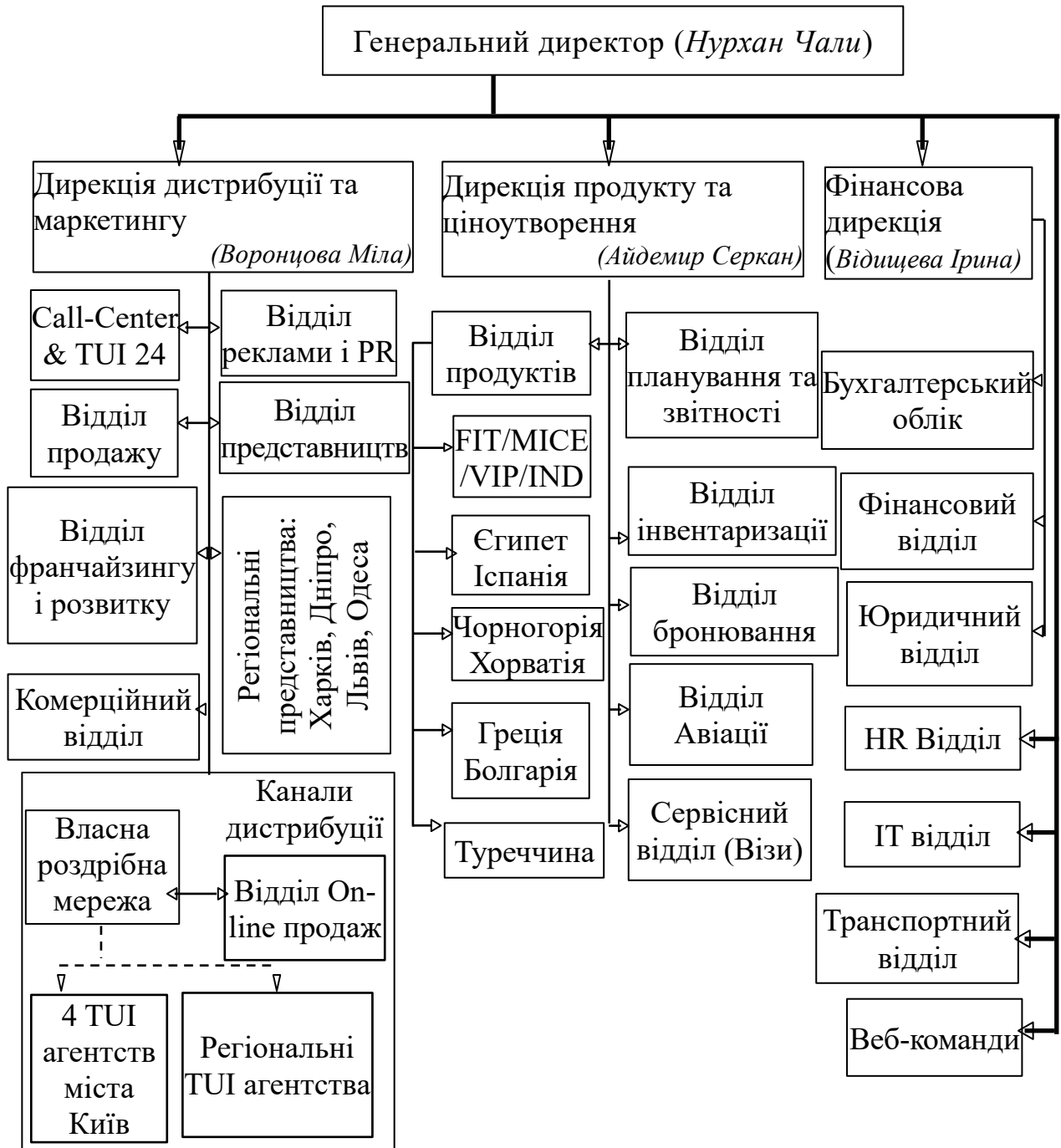


Рис. 2.4 – Організаційна структура TUI Ukraine

Персонал – це особовий склад підприємства, об’єднані спільною ціллю

люди, які виконують певні види робіт, використовують знання, технічні навички і виступають як єдиний механізм. Важливими характеристиками є кваліфікація персоналу та забезпеченість персоналом відповідно до видів робіт.

Загальна кількість співробітників TUI Ukraine 73 чоловік (див. рис. 2.5).

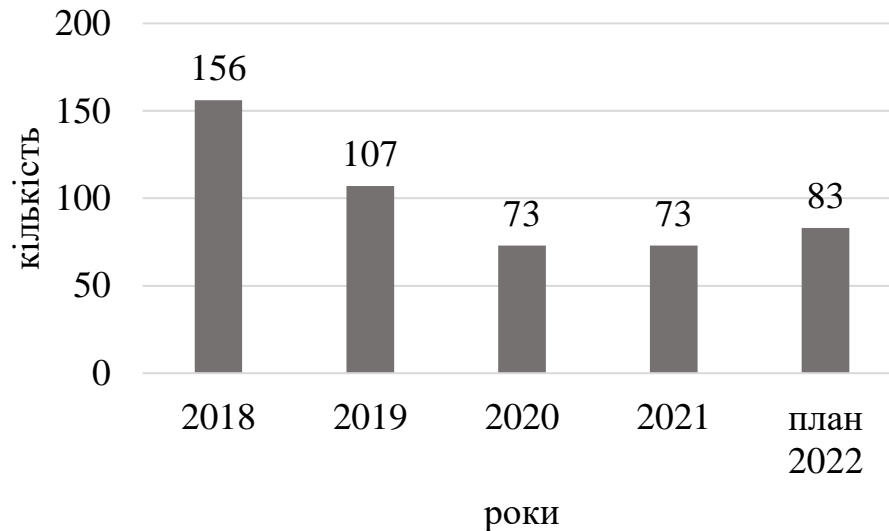


Рис. 2.5 – Загальна кількість співробітників TUI Ukraine

Криза COVID-19 сильно вдарила по економічним показникам TUI Ukraine з безпрецедентними наслідками для робочих місць, скорочення персоналу було необхідною мірою збереження позицій. Але у 2022 році планується відновлення штатних одиниць, у стратегії та планах закладено 10 осіб.

На підприємстві відбувається постійне підвищення кваліфікації співробітників підрозділів, тому корпоративний рівень відношень дуже високий. Аналіз кадрового потенціалу дозволив виявити переваги та суттєві результати (див. табл. 2.2).

Фінанси – грошові кошти, які підприємство має у своєму розпорядженні і може на власний розсуд використовувати для досягнення цілей та завдань. Для оцінки фінансового стану підприємства важливе значення мають обсяг позичених коштів і заборгованості.

Таблиця 2.2 – Переваги та результати кадрового потенціалу TUI Ukraine

Переваги	Результат
Крос-функціональні команди за напрямками	Залучення всіх підрозділів у кінцевий результат
Проект «Комунікація» в рамках проектного офісу компанії	Постійне залучення співробітників Розуміння процесів «зсередини» Електронний «мануал» для нових співробітників Дружна команда
Бонусна система КРІ для співробітників	Розуміння кожним співробітником свого вкладу в кінцевий результат Кожен співробітник робить більше: так як працює на результат
Стабільність і надійність компанії, комфортні умови праці	Лояльність до бренду співробітників Підвищення ціни бренду на ринку серед конкурентів
Відсутність бюрократизованих процесів	Швидке прийняття рішень Оперативне реагування на зміни на ринку
Система кар'єрного росту в компанії	Висока продуктивність Збереження персоналу в період кризи

Фінансові результати діяльності TUI Ukraine за період 2019 – 2021 роки та заплановані показники на 2022 рік показані в таблиці 2.3 [20].

Акціонери очікують по Україні \$ 540700, позитивні показники за рахунок Shop result +\$35400, TUI online result +\$27700, и Outsourced result +\$10800 (дані показники сформовані за рахунок співставлення запланованих та реальних даних) [20]. Але пандемія суттєво вплинула на результати діяльності: скорочення персоналу, закриття власних офісів, регіональних представництв. Аналіз продаж TUI Ukraine за 2019 – 2021 рр показує, що 2020 рік був самим негативним за обсягами (див. табл. 2.3).

Позитивною є динаміка збільшення продажів продуктів власної мережі, On-line, аутсорсинг. Тому прийнято рішення в 2022 році направити зусилля на розвиток дистрибуції TUI Ukraine за рахунок оновленої системи мотивації та правил франчайзингової мережі.

Таблиця 2.3 – Аналіз продаж TUI Ukraine 2019 – прогноз 2022 рр.

Показники/Джерела	Роки			
	2019	2020	вересень 2021	план 2022
РАХ	437	220	514	471
Канали дистрибуції, тис. долл.	606,6	-112,1	435,3	540,7
Власний Роздріб, тис. долл.	492,1	-245,4	33,8	70,4
On-line, тис. долл.	4,2	11,1	147,8	148,7
Аутсорсинг, тис. долл.	37,9	78,6	186,9	200
Франшиза, тис. долл.	72,4	43,6	66,8	121,6

Загальне планування і облік фінансів в компанії TUI Ukraine відбувається за наступними правилами:

- складання бюджету на фінансовий рік (фінансовий рік починається в жовтні);
- в рамках фінансового року як мінімум 2 прогнози;
- оперативна звітність – щотижневий аналіз КРІ за минулий тиждень, прогрес сезону, можливі ризики;
- щомісячна управлінська звітність для внутрішнього використання і для консолідації на рівні групи.

Наступним кроком є аналіз продукту, який створює та реалізує підприємство, його якісні характеристики, асортимент, собівартість, відповідність запитам споживачів.

Компанія пропонує пляжний, екскурсійний та гірськолижний відпочинок на масових туристичних напрямках, включаючи Туреччину, Єгипет, Іспанію, Болгарію, Чехію, Італію, Хорватію, Чорногорію, Грецію та інші країни. Найпопулярніші напрямки показані на рисунку 2.6 [39].

TUI Ukraine фокусується на наданні клієнтам унікальних диференційованих продуктів, яких немає в інших туроператорів. У їх числі – ексклюзивні готелі, які раніше були доступні лише західноєвропейським туристам, концепції відпочинку, такі як Day&Night Connected, Fun&Sun, TUI

Тукан (сімейні клуби), Club Magic Life, Suneo Club, Sensimar, Splash World, працюють на багатьох курортах Європи і Туреччини [39].

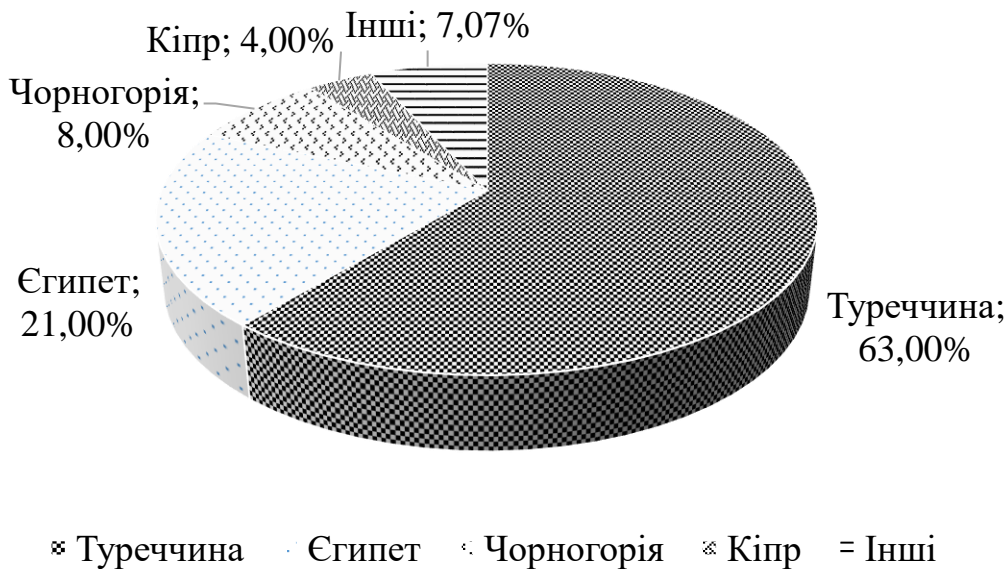


Рис. 2.6 – Розподіл TUI Ukraine за напрямками у 2020 році

Ключові концепції відпочинку:

- сімейний клуб TUI Тукан – секрет відмінного відпочинку з дітьми в готелях з дитячим клубом;
- TUI Ексклюзив – більше 20 готелів працюють з TUI ексклюзивно на українському ринку;
- Club Magic life – мережа клубних п’ятизіркових готелів, у кожному з них пропонується унікальне поєднання активного і спокійного відпочинку, спорт і вечірні розваги, повна релаксація і активне дозвілля;
- Suneo club – це сервіс на зірку вище, ніж ви очікували, анімація, дитячий клуб, харчування all inclusive, безкоштовний wi-fi;
- Sensimar – незабутньо-романтичний відпочинок для двох: красиві готелі в Греції – спеціально для тих, хто хоче провести час з коханою людиною;
- Sensatori – шикарні готелі 5* з першокласним сервісом: анімація,

харчування, SPA, дитячі ігрові кімнати – кожна деталь доведена до досконалості.

Основні цінності бренду: «Надійний, відповідальний, надихаючий». Девіз TUI: «Все заради вашої посмішки». Основна мета бренду – бути клієнтоорієнтованим. TUI Ukraine обслуговує в рік приблизно 100 тисяч туристів.

TUI Ukraine – найбільша туристична компанія України, що включає туроператора по закордонним напрямками та мережу туристичних агентств. Розподіл каналів продажу TUI Ukraine наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура та зміни частки каналів продажу TUI Ukraine, 2019-2021 рік

Канали	Факт 2019	План 2020	Факт на 01.04.2020	План 2021
Controlled	22,00%	36,00%	25,50%	30,00%
Online	1,00%	2,00%	1,00%	2,70%
Own Shops	1,50%	4,00%	1,50%	1,30%
Franchising	19,50%	30,00%	23,00%	26,00%
Clubs	12,00%	10,00%	15,50%	10,50%
Gold&Platinum	6,00%	5,00%	7,50%	5,50%
Silver	5,00%	4,00%	6,00%	4,00%
Select	1,00%	1,00%	2,00%	1,00%
Networks& Consolidators	24,00%	20,00%	21,00%	20,00%
ЗТА	42,00%	34,00%	38,00%	39,50%
Всього	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Важливо, яким чином налагоджена система збуту, які проводяться заходи стимулювання збуту та просування продукту на ринок, які кошти на це витрачаються, як відбувається збут продукції за регіонами, групами споживачів тощо.

Власний роздріб 11 агентств (див. табл. 2.5). Регіональні представництва у наступних містах: Харків, Дніпро-Запоріжжя, Одеса, Львів [39].

У зв'язку із серією локдаунів знизився потік клієнтів у розважальні центри, які розглядалися як потенційні локації, причому вартість оренди

залишається високою. Відкриття нових офісів у таких умовах не раціонально.

Таблиця 2.5 – Власна роздрібна мережа TUI Ukraine

Місто	Кількість офісів	Персонал офісу
Київ	4	керівник відділу(4)+ менеджер по продажам (4)
Харків	1	керівник відділу+ менеджер по продажам (1)
Львів	1	керівник відділу+ менеджер по продажам (1)
Дніпро - Запоріжжя	1	керівник відділу+ менеджер по продажам (1)
Одеса	1	керівник відділу+ менеджер по продажам (1)

У 2021 TUI Ukraine закриває офіси, які стали нерентабельними з низки причин (наповнюваність ТРЦ орендарями, реконструкція під'їзних доріг тощо). У разі стабільного збільшення обсягу продажу у 2022 році заплановано відкриття офісу у Львові.

TUI Ukraine має роздрібну мережу турагенств TUI, яка існує з 2003 року і працює на умовах франчайзингу. Умови франчайзингу:

- без вступного внеску;
- без щомісячних оплат;
- підвищений відсоток на бронювання турів TUI від 12 до 15%;
- можливість бронювати тури інших на умовах підвищеної комісії.

TUI Ukraine надає: зовнішня вивіска, внутрішні елементи брендуння офісу, навчання, атестація, форма для співробітників, дотації на локальний маркетинг, безкоштовні рекламні тури.

Менеджмент TUI Group фокусується на стратегічних задачах, які гарантують забезпечення росту туризму в умовах кризи:

- зосередження на силі бренду, гарантія підтримки щодо використання можливостей з точки зору потенціалу зростання, послідовності обслуговування клієнтів, ефективності та конкурентоспроможності;

- контроль над розподілом є ключовим елементом у стратегії маркетингу і просування – орієнтація на прямі продажі та онлайн-продажі;
- розширення пропозиції на існуючих ринках;
- завоювання нових ринків;
- реалізація комплексу послуг і єдиної стратегічної підтримки для всіх видів туристичної діяльності компанії, втілення стратегії диференціації у всіх напрямках;
- визначення потенціалу зростання через інтернаціоналізацію готелів TUI та управління брендом і ексклюзивними концепціями готелів. Крім того, повинні бути розроблені нові, ексклюзивні готельні проекти з експлуатацією в престижних місцях;
- планове розширення круїзного напрямку, що дозволить стати одною з провідних круїзною компанією Європи;
- розвиток мобільності і онлайн-платформи підтримки, яка буде збирати всю інформацію про клієнтів, забезпечуючи єдине уявлення замовника.

Для втілення в реальність запланованих стратегічних задач в умовах кризи необхідно проаналізувати економіку України, для якої характерні постійні зміни умов зовнішнього середовища: вплив на всі сфери економіки пандемії Covid-19, мінливість попиту, зростання конкуренції, нестабільна політична та економічна ситуація.

Кожне підприємство функціонує у певному середовищі. В ринковій економіці середовище переважно і забезпечує ефективність діяльності підприємства, навіть, значною мірою, детермінує його існування. Саме тому розробка стратегії і починається з діагностування та прогнозування розвитку середовища підприємства, а результати цього стануть базою для формування його місії, цілей, вибору стратегій. Розглядаючи структуру середовища, виявляємо його елементи, тобто складові. Ці ж елементи, з точки зору впливу на підприємство, є факторами [52].

Середовище підприємства поділяють на такі групи елементів-факторів:

- зовнішнє середовище: макросередовище; мікросередовище;

– внутрішнє середовище.

Макросередовище складається з елементів-факторів непрямої дії, тобто вони переважно прямо не пов'язані з конкретним підприємством, зате створюють певне сприятливе або несприятливе середовище для його господарсько-бізнесової діяльності.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів макросередовища називають PEST-аналізом (від аббревіатури назв основних елементів цього середовища: P – political and legal environment (політико-правове середовище); E – economic environment (економічне середовище); S – sociocultural environment (соціокультурне середовище); T – technological environment (технологічне середовище) [12].

Предметом діагностики і прогнозування макросередовища обрано наступні елементи-фактори та їх складові:

1. Стан економіки країни. Серед факторів даного елемента макросередовища найбільш відчутний вплив на підприємство можуть справляти: обсяги ВВП, ВВП, національного доходу на душу населення; фаза економічного циклу; рівень зайнятості ресурсів, безробіття; рівень інфляції; участь у зовнішньоекономічній діяльності; рівень тінізації національної економіки; стан сукупного попиту та ін.

2. Політико-правові відносини. Фактори: економічна система; форми власності, розподілу і перерозподілу ВВП; політична система; законодавча база, ефективність законів і підзаконних актів у галузі економіки; рівень лібералізації економічного життя; політична стабільність тощо.

3. Ефективність державного регулювання економіки. Фактори: уміле поєднання механізмів ринкового саморегулювання економіки з важелями її державного регулювання; фіскальна політика держави, податкова система, стан держбюджету, стан державного боргу; монетарна (грошово-кредитна) політика держави, регулювання грошової маси в обігу банківською системою, доступність кредитів, резерви і процентні ставки банків, обмінні курси, платіжний баланс країни; антиінфляційна політика; антициклічна політика;

зовнішньоекономічна політика держави; контроль за дотриманням законів; ж) уміле обмежене застосування адміністративних регуляторів економіки (дозволів, заборон, обмежень, норм).

4. Розвиток НТП. Фактори: розвиток освіти і науки; рівень інновацій; в) технологічний рівень; технічний рівень економіки.

5. Соціальний розвиток. Фактори: рівень доходів населення; рівень поляризації населення в доходах; соціальний захист вразливих верств суспільства (безробітних, дітей, інвалідів, пенсіонерів, студентів, тощо); встановлення певних соціальних параметрів: межі бідності, мінімальних обсягів зарплати, пенсій, стипендій, допомог; індексація доходів; рівень умов праці і техніки безпеки тощо.

6. Розвиток культури, ціннісні орієнтації в суспільстві. Фактори: рівень освіченості та професійної підготовки населення; розвиток всіх складових культури; ціннісні орієнтації населення, традиції, менталітет [10].

7. Природні умови, екологія. Фактори: запаси і використання природних ресурсів: вугілля, нафти, газу, руди, лісів, водних ресурсів тощо; клімат і ґрунти; екологічні вимоги щодо захисту повітря, ґрунту і води від забруднення внаслідок економічної діяльності.

8. Демографія. Фактори: чисельність і склад населення; розподіл населення по території; рівень народжуваності, смертності і природний приріст; середня тривалість життя і середній вік працюючих; співвідношення чоловіків і жінок; демографічне навантаження; механічний рух населення, міграції [12].

9. Міжнародне становище. Фактори: наявність військових конфліктів; рівень діяльності міжнародних організацій з врегулювання міжнародний політичних і економічних зносин; рівень діяльності зовнішньоекономічних відомств і вищих органів влади країни з врегулювання зовнішньоекономічної діяльності.

PEST-аналіз макросередовища туристичного підприємства TUI наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – PEST-аналіз макросередовища туристичного підприємства TUI

Політичні			Економічні		
Фактор	вага	Бал	Фактор	вага	Бал
– зміни у законодавстві (спрощення в діяльності туристичних агенцій);	0,05	-1	– високий рівень інфляції;	0,15	-3
– політика банківської сфери, порядок проведення валютних операцій;	0,15	-1	– коливання курсу валют;	0,3	-4
– політична нестабільність;			– економічна криза	0,1	-5
– воєнний стан у країні;	0,2	1	– зниження рівня	0,2	-4
– зміни візового режиму, правил перетину кордону	0,35	-3	купівельної спроможності населення;		
	0,25	-4	– низький рівень життя населення;	0,15	-3
			– високий рівень	0,1	-3
			безробіття		
Всього	1	-2,05	Всього	1	-3,75
Соціо-культурні			Технологічні		
Фактор	вага	Бал	Фактор	вага	Бал
– наслідки пандемії COVID-19	0,45	-5	– розвиток та проникнення Інтернету, інформаційних порталів;	0,56	-2
– розвиток культурно-історичних пам'яток;	0,1	3	– упровадження новітніх CRM систем	0,44	4
– рівень освіти та культури населення;	0,05	2			
– цінності населення;	0,05	3			
– рівень безпеки/небезпеки;	0,15	-2			
– розвиток медицини	0,2	1			
Всього		-1,8	Всього	1	0,66

Результатом такого аналізу є виявлення загроз підприємству, що містяться у зовнішньому середовищі і можливостей, які надає йому це середовище.

Виділено основні фактори, що впливають на діяльність ринку туристичних послуг, та розподілено їх на чотири групи. Потім визначено вагу кожного фактору та виставлено бали відносно того, як кожен фактор впливає на розвиток галузі. Якщо вплив позитивний, то бал зі знаком плюс, якщо

негативний, відповідно – мінус.

Серед основних політичних факторів, які зараз мають значний вплив на розвиток ринку туристичних послуг, при чому негативний вплив, можемо виділити нестабільну політичну ситуацію, військові дії, що наразі відбуваються на території України.

Серед політичних факторів бачимо зміни в законодавстві, зокрема державна підтримка сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби (COVID19) [1] та програма стимулювання економіки для подолання наслідків епідемії Covid-19 [2]. Такі зміни здаються, на перший погляд, позитивними у сприянні розвитку галузі, але на практиці все інакше.

Щодо банківської політики, важливими для діяльності ринку туристичних послуг є обмеження для юридичних осіб при купівлі валюти, правила оплат за міжнародними рахунками тощо. В Україні підприємства поставили в такі умови, що вони змушені завищувати комерційний курс валют, щоб застрахувати себе у валютних питаннях, це відповідно підвищує вартість турів і негативно впливає на обсяги продажів. У багатьох країнах у галузі туризму дозволено проводити розрахунки у валюті. Тому було б доцільно переглянути дане питання і в Україні. Важливу роль для подорожуючих ще відіграють правила перетину кордонів для громадян України та візові режими, ускладнюються або змінюються вимоги пов'язані з захисними мірами проти вірусу Covid-19.

Політична ситуація в Україні відповідним чином вплинула і на економічне становище, спостерігаємо значні коливання курсу валют, знижується платоспроможність населення, люди не мають реальної фінансової можливості подорожувати, адже вартість турів прив'язана до валюти. Тому загальний вплив економічних факторів також негативний.

Серед соціальних факторів насамперед виділяємо наслідки пандемії COVID-19, які мають великий негативний вплив на туристичну діяльність.

Серед соціальних факторів важливо виділити бажання українців підтримувати власні культурні надбання, що може привабити туристів до України, людські та національні цінності також позитивно відображаються на ставленні до України та нації загалом. Звичайно, що рівень небезпеки зараз на території України дещо підвищився, що трохи знизило туристичні потоки, але загалом соціально-культурні фактори позитивно впливають на розвиток туристичної індустрії.

Серед технологічних факторів негативно впливає стрімкий розвиток Інтернет-порталів, адже туристи стають занадто самостійними, мають доступ до будь-якої інформації, тому виділи даний фактор з негативним впливом. Розвиток новітніх систем управління бізнес-процесами дозволяє підвищити рівень сервісу, швидкість і якість обслуговування, тому безперечно має позитивну оцінку.

На зовнішні фактори впливати дуже важко, але їх необхідно враховувати при виборі подальшої стратегії розвитку.

Головною особливістю туристичного ринку є те, що продукту реалізується споживачу виключно через туристичні агенції, які виконуються консультаційні послуги, за що отримують певну комісійну винагороду від оператора, тобто туристична агенція не організовує та не відповідає за виконання туристичних послуг, вони їх реалізують і виконуються функцію посередника.

Продовжуючи дослідження, необхідно згадати про розміри ринку, темпи зростання та прибутки, які приносить галузь. Це дозволить визначити етап життєвого циклу галузі, який впливає на подальший вибір стратегії розвитку. Стадія життєвого циклу визначається за допомогою співвідношення динаміки обсягів реалізації та рівня прибутковості або збитковості.

На рисунках 2.7 та 2.8 показана динаміка ринку туристичних послуг України (* – без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції).



Рис. 2.7 – Динаміка туристичної галузі України [55]

Криза COVID-19 сильно вдарила по туристичній економіці з безпрецедентними наслідками для робочих місць та бізнесу. Туризм був одним із перших секторів, на який глибоко вплинула пандемія, оскільки введені заходи щодо стримування вірусу призвели до майже повного припинення туристичної діяльності у всьому світі. Перспективи туристичного сектору залишаються вкрай невизначеними.

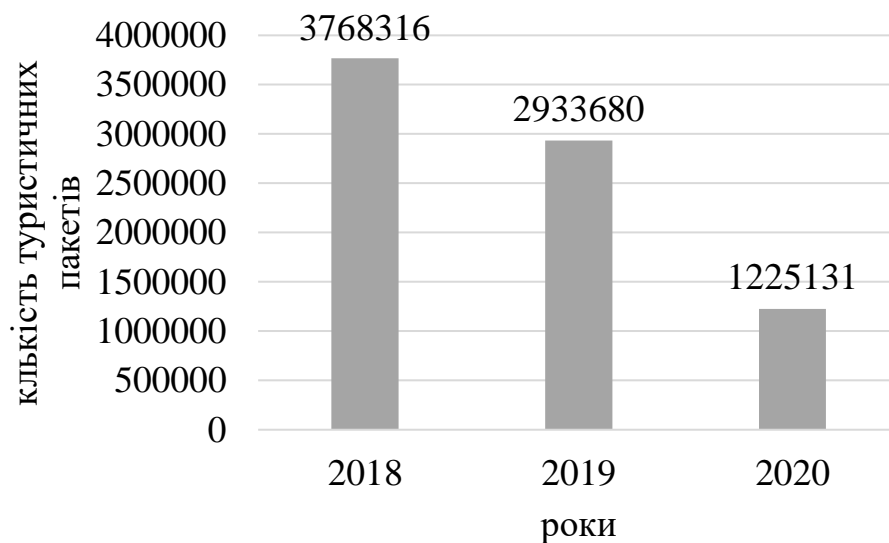


Рис. 2.8. – Кількість туристичних пакетів, реалізованих туроператорами та турагентами за 2018-2020 роки [55]

Пандемія коронавірусу (COVID-19) продовжує сильно впливати на туризм України, потоки туристів зменшилися приблизно в 2,6 разів у 2020 році (див. рис. 2.7, 2.8). Вартість туристичних пакетів, реалізованих туроператорами та турагентами у 2019 році склала 60051850 грн., а у 2020 році 27617877 грн, тобто знизилась більш ніж у два рази [54, 55].

Зараз туристична галузь знаходиться на стадії спаду – основною причиною є пандемія коронавірусу (COVID-19), і необхідно шукати нові напрямки для відновлення, дослідити, які нові тенденції характерні для ринку, яким шляхом краще далі розвиватися, розвивати внутрішній туризм.

Безпрецедентний шок для туристичної економіки посилюється зміною санітарної ситуації. Хоча позитивні новини про вакцини посилили надії як туристичного бізнесу, так і мандрівників, проблеми залишаються. Незважаючи на доведену стійкість туристичної економіки до попередніх потрясінь, величезний масштаб та поєднаний економічний та медичний характер цієї кризи означають, що шлях до одужання є дуже невизначеним. Хоча відбулося деяке відновлення міжнародної туристичної діяльності, це залишається дуже обмеженим. Внутрішній туризм відновився в багатьох країнах, але може лише частково компенсувати втрату в'їзного туризму.

Наступним етапом аналізу галузі є визначення конкурентів на ринку, загального масштабу конкуренції, інтенсивність конкуренції та лідерів на ринку.

2.3. Аналіз факторів мікросередовища підприємства TUI Ukraine

Наступним етапом аналізу є дослідження мікросередовища – середовища безпосереднього впливу на підприємство, тобто це учасники ринку, які безпосередньо контактують з підприємством. Елементи-фактори мікросередовища – наступні [6]:

1. Конкурентне середовище. Конкуренти. Галузь, в якій діє підприємство.

2. Покупці (споживачі, клієнти).

3. Партнери (стейкхолдери) зовнішні: постачальники, компаньйони, власники, акціонери, засоби масової інформації, місцеві органи влади, партії і громадські організації, профспілкові органи та інші, заінтересовані в успішній діяльності підприємства.

4. Постачальники: сировини, матеріалів, енергоносіїв, робочої сили, фінансових ресурсів, капіталу, інформації тощо.

У ринковій економіці кожне підприємство діє в певному конкурентному середовищі, фактори якого справляють на нього визначальний вплив. Аналіз і особливо прогнозування конкурентного середовища достатньо трудомістка складова розробки стратегії

Конкуренція – це співіснування і боротьба товаровиробників та інших суб'єктів ринкового середовища за досягнення максимальних прибутків та інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів з повним використанням при цьому власних сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища, усуненням слабких власних сторін і загроз ззовні [37].

Конкурентне середовище підприємства – це суб'єкти конкурентної боротьби (конкуренти) і їх дії із забезпечення власних інтересів, в результаті чого формуються певні умови діяльності підприємства.

У туристичній галузі формується власне конкурентне середовище. Саме тому TUI Ukraine повинно правильно оцінити його конкурентів та їх інтереси, галузь (або галузі), в якій воно функціонує, щоб виробити найбільш ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його високу конкурентоздатність та конкурентостійкість.

Будь-який стратегічний аналіз спрямований на визначення фактичного стану речей, виділення цілей подальшого розвитку та шляхів досягнення цих цілей, зважаючи на можливості та потенціал.

Тому аналіз галузі розпочинаємо з дослідження структури ринку, тобто хто є конкурентами, хто є споживачами, яким чином створюється продукт і реалізується, які ще суб'єкти впливають на функціонування ринку.

Розглядаючи ринок туристичних послуг, пропонуємо розглянути структуру даного ринку (див. рис. 2.9).

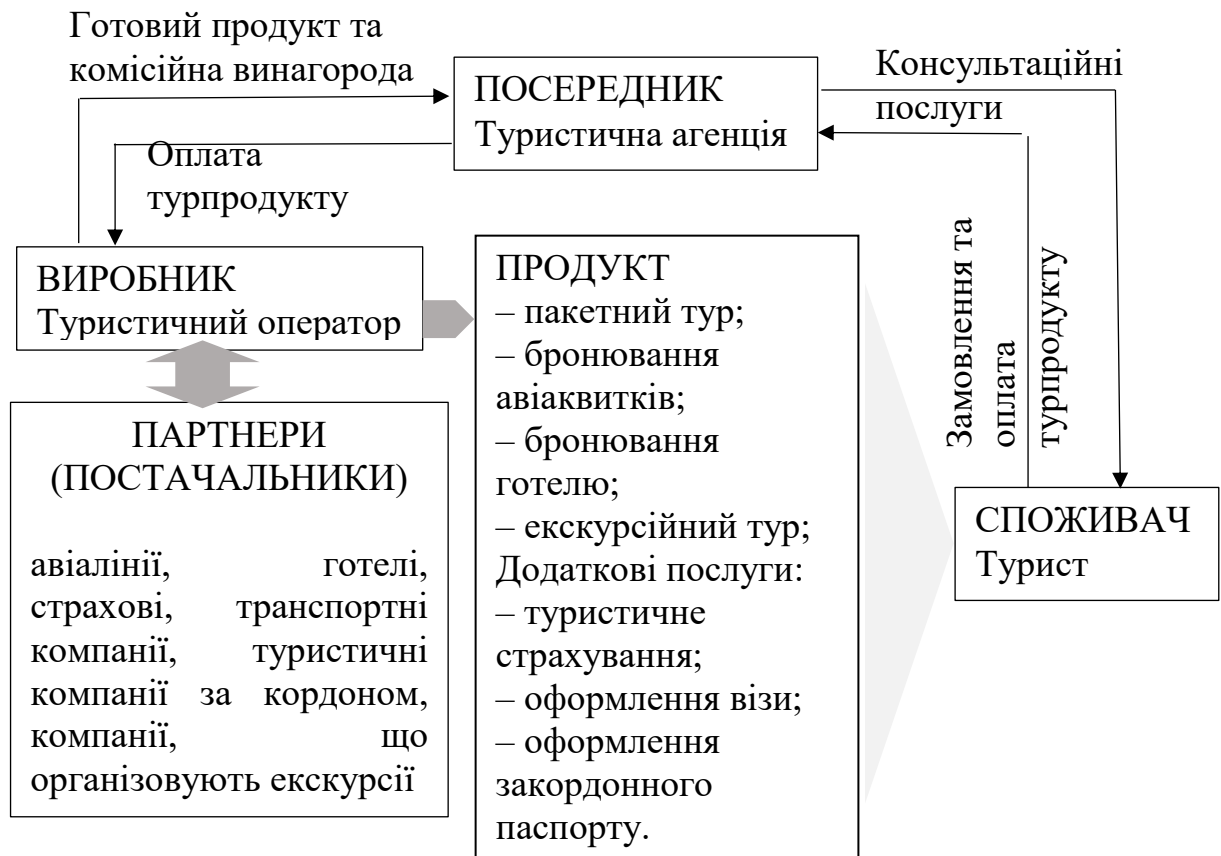


Рис. 2.9 – Суб'єкти та об'єкти ринку туристичних послуг

Основними суб'єктами на будь-якому ринку виступають виробник і споживач. На ринку туристичних послуг виробником є туристичний оператор, який за допомогою своїх партнерів формує туристичний продукт. Споживач – турист, який формує попит на ринку.

Конкурентний аналіз – це визначення конкурентних сил і конкурентної позиції підприємства у галузі.

Загальновизнаним лідером розробки підходів до конкурентного аналізу вважається М. Портер – професор Гарвардської школи бізнесу. Сили конкуренції в галузі, за М. Портером, наступні [42]:

- конкуренти, які вже надійно закріпились в галузі;
- потенційні (можливі, нові) конкуренти;
- загрози з боку товарів-субститутів (замінників);

- постачальники (продавці);
- клієнти (покупці, споживачі).

Усі результати узагальнюємо та будуємо модель п'яти конкурентних сил за Портером. Розглянемо, як виглядає зазначена модель на ринку туристичних послуг (див. рис. 2.10).



Рис. 2.10 – Модель п'яти конкурентних сил за М. Портером для ринку туристичних послуг [44]

Ринок туристичних послуг – це складний механізм, на діяльність якого впливає кілька основних рушійних сил. Основну конкурентну силу мають покупці, які формують попит. Від їх вибору залежить подальша стратегія

діяльності оператора, адже, спираючись на попит, оператори обирають, які туристичні напрямки розвивати, на чому робити акцент [18].

Друга конкурентна сила, яка в сучасних умовах швидкого розвитку технічних і комунікаційних засобів має дуже значний вплив, – це товари-замінники, адже, якщо з якихось причин туриста не влаштовує туристичний продукт, який йому пропонують на ринку, він може скористатися відомими безкоштовними порталами та самостійно замовити необхідну послугу.

У сьогоднішніх нестабільних умовах, багато хто вважає такий спосіб придбання туристичних послуг надійнішим. Тому туристичні агенції можуть виграти лише у випадку надання професійних консультацій, високого сервісу та якісного обслуговування, адже для багатьох людей вагому роль грає фактор часу.

Туристичні оператори відповідають за якість туристичного продукту, для цього вони обирають собі надійних партнерів, які допомагають зробити туристичний продукт якісним і кращим від конкурентів.

Розглядаючи конкурентну силу потенційних конкурентів, можемо сказати, що український ринок має високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції, тому вважаємо, що для міжнародних компаній не цікаво виходити на наш ринок, до того ж зараз досить несприятливі умови в країні, тому з цієї сторони загрози не бачимо.

Галузь є привабливою з точки зору отримання великого прибутку, якщо конкурентні сили відчутно не впливають на ситуацію в ній. Ідеальним конкурентним середовищем для отримання високих прибутків є таке, в якому постачальники і покупці займають слабку позицію на торговельних переговорах, відсутні якісні товари-субститути, вхідні бар'єри високі, а конкуренція помірна. Однак, якщо хоча б одна з конкурентних сил є сильною, галузь стане привабливою лише для тих підприємств, чия стратегія достатньо діє проти тиску даної конкурентної сили і при цьому дає можливість отримувати прибуток вищий від середнього [17].

Таким чином, щоб зайняти провідні позиції у галузі, підприємству слід

забезпечити міцні конкурентні переваги.

Конкурентна перевага – це перевага, що забезпечує міцні позиції на ринку і доходи на рівні вищому, від середнього по галузі, завдяки кращій компетенції і можливостям в певній сфері або напрямку діяльності [32].

Наприклад, підприємство, що забезпечує низькі витрати виробництва або високу якість продукції, безперечно, має конкурентну перевагу в галузі.

Конкурентні переваги бувають [12]:

Низького порядку – використання дешевої робочої сили, дешевої сировини тощо. Такі переваги постійно і легко втрачаються внаслідок підвищення зарплати і цін на ресурси, або використання таких дешевих ресурсів конкурентами.

Високого порядку – за наявності унікальної технології, добре підготовленого персоналу, унікальної продукції, високого іміджу підприємства. Такі конкурентні переваги забезпечують стійку конкурентоспроможність підприємства в галузі.

Визначивши конкурентні сили у галузі, конкурентну позицію підприємства і діапазон конкуренції, можна вже вести мову про формування його загальних конкурентних стратегій.

Основні конкуренти TUI Ukraine та їх частки на туристичному ринку показані на рисунку 2.11.

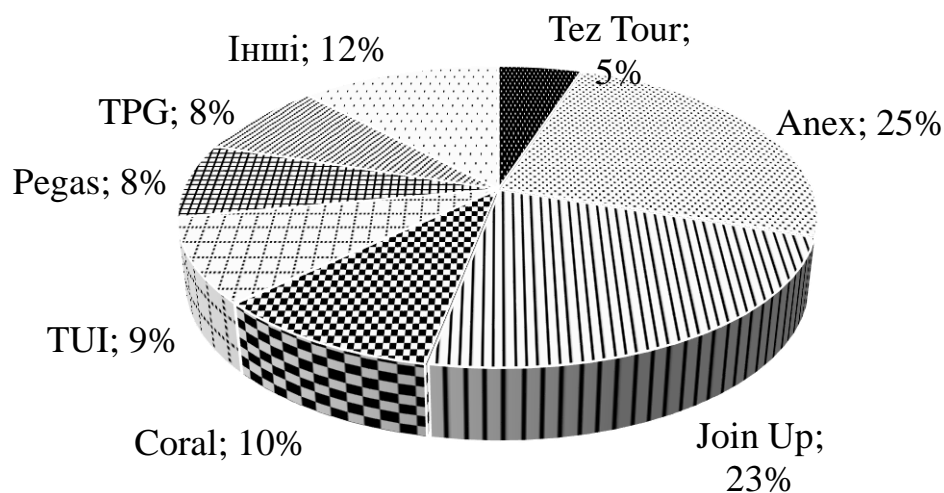


Рис. 2.11 – Основні конкуренти TUI Ukraine

Аналіз показує, що основні конкуренти TUI: Tez Tour, Anex, Coral, Pegas, TPG втрачають долі на туристичному ринку України. Основним конкурентом є Join Up, конкурентна перевага якого – цінова політика, вони пропонують подорожі за більш низькими цінами, ніж склалися на туристичному ринку України. Основний вибір клієнтів – п'ятизіркові готелі, найбільше асортимент готелів три зірки мають: TPG, Join Up (див. рис. 2.12).

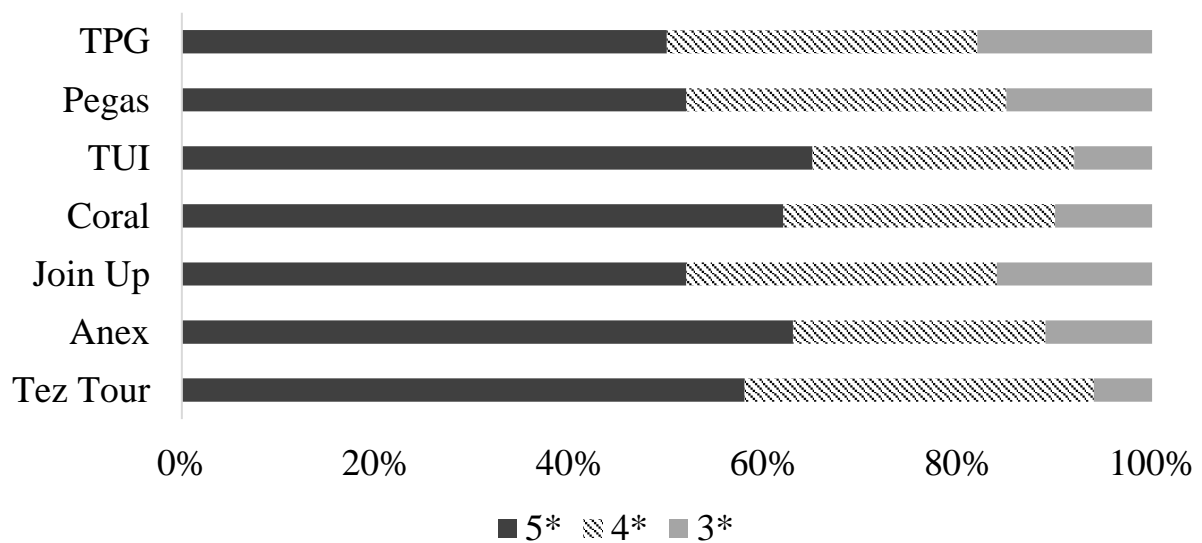


Рис. 2.12. – Розподіл конкурентної позиції за категоріями готелів

Таким чином, стратегічні конкурентні задачі щодо рівня готелів повинні бути наступними: на ринку основний упор робити на п'ятизіркові готелі; трьох зіркові готелі необхідні для закриття гарячих крісел.

Основними конкурентними перевагами TUI є [39]:

1. Фінансова стабільність в умовах кризи. TUI Україна користується міжнародною підтримкою головної компанії TUI Group та основних акціонерів.
2. Краще співвідношення ціна/якість. TUI Україна використовує всі можливості міжнародного бренду у співпраці з готелями і авіаперевізниками, щоб пропонувати продукти високої якості і за оптимальною ціною. Це стає можливим завдяки великим обсягам, якими оперує TUI, що дозволяють

знижувати закупівельну ціну.

3. Пильна увага до сервісу – європейські стандарти. На всіх етапах роботи з клієнтом TUI привносить європейські стандарти обслуговування і високий рівень сервісу. TUI – перша туристична компанія в Україні, яка впровадила й активно використовує програму «таємний покупець» для стимулювання якісної роботи співробітників турагентств.

4. Ексклюзивні продукти. TUI робить фокус на наданні клієнтам унікальних диференційованих продуктів, яких немає в інших туроператорів. Це і ексклюзивні готелі, які раніше були доступні лише західноєвропейським туристам, і нові концепції відпочинку (Fun&Sun, Club Magic Life, Suneo Club та ін), і сімейні клуби TUI Тукан, що працюють на багатьох курортах.

5. Надійний партнер по страхуванню. TUI на постійній основі співпрацює зі страховою компанією ERV. Клієнти забезпечуються всіма видами туристичного страхування: медичною страховкою на час туру, страховкою від затримки рейсу і від невиїзду. Завдяки довгостроковим відносинам двох компаній і налагодженій системі клієнти отримують гарантії, що всі можливі проблеми будуть ефективно і швидко вирішені.

6. Цілодобова служба підтримки клієнтів. 24 години в добу 7 днів в тиждень в TUI працює служба підтримки клієнтів, зв'язатися з нею можна за телефоном 0 800 500 394. Співробітники гарячої лінії завжди готові прийти на допомогу, пропонуючи рішення будь-якої виникаючої проблеми, а також розповісти про те, які гарячі пропозиції пропонує компанія.

7. Тільки перевірені партнери. Відбираючи готелі, співробітники TUI особисто перевіряють якість сервісу і рівень безпеки. Компанія TUI, співпрацюючи тільки з надійними перевіреними партнерами-авіакомпаніями, гарантує своїм клієнтам високу ступінь безпеки, комфорту і чіткості виконання польотів.

Вплив постачальників на підприємство достатньо суттєвий. Ціна, якість їх продукції, умови постачання, дисципліна поставок, експлуатаційні витрати безпосередньо позначаються на собівартості, а, значить, і на прибутках

підприємства, на його конкурентоздатності [35].

Найбільш загальні критерії оцінки впливу постачальників наступні:

- техніко-технологічний рівень продукції;
- сприятливе поєднання параметрів ціна-якість;
- зручність і дешевизна поставок (географія);
- висока конкурентостійкість постачальника;
- низька ймовірність тиску, погіршення умов, обсягів і якості поставок;
- характеристика особливостей продукції, що поставляється (ліквідність, універсальність, дефіцитність, замінність тощо);
- можливість вдосконалення продукції, що поставляється, відповідно до стратегічних змін на підприємстві;
- оцінка рівня конкуренції за ресурсами (кількість підприємств, що використовуватимуть аналогічні види ресурсів);
- відсутність значної залежності від постачальника (розміщення замовлень у кількох постачальників, оцінка мобільності переходу на інші ресурси);
- можливості використання ресурсів-замінників і наявність підприємств, що зможуть їх виробляти;
- оцінка вартості витрат на можливу зміну постачальника;
- оцінка можливості інтеграції з постачальниками по окремих видах продукції. Найважливіше – не потрапляти в економічну залежність від постачальників, тобто співпрацювати лише з одним із них.

З боку аналізу постачальників TUI Ukraine зазначимо, що TUI Group понад 380 готелів у більш ніж 30 країнах світу, 5 авіакомпаній, 17 круїзних лайнерів та ін. TUI Group володіє найбільшим чартерним флотом в Європі – понад 150 літаків. У концерн входять відомі ланцюжка готелів RIU, Club Magic Life, Suntopia, Iberotel, Robinson Club, Sol Y Mar Club, Coral Sea, Jaz Resort і багато інших. Таким чином, порівняно з конкурентами TUI Ukraine знаходиться у вигідному положенні.

Орієнтуючись на максимальне задоволення потреб своїх клієнтів,

залучення нових і надання максимуму уваги потенційним клієнтам, TUI Ukraine особливу увагу приділяє аналізу клієнтської бази.

Точне уявлення, хто є споживачем продукції або послуг компанії, знання характеру, звичок, параметрів споживання дозволяють найбільш чітко презентувати товар у рекламі, заговорити із споживачем на зрозумілій йому мові, а отже, сприяти прийняттю обігу. Невірне визначення цільової аудиторії тягне за собою або провал продукту на ринку, або, що найчастіше буває на практиці, значне збільшення бюджетів на створення і просування продукту.

Цільова група, цільова аудиторія (target group) – основна і найбільш важлива для підприємства категорія одержувачів товару чи послуги. Класик маркетингу Філіп Котлер вважає, що вона може складатися з: потенційних покупців продукції компанії; споживачів; тих, хто приймає рішення; тих, хто впливає на прийняття рішення [36].

Аналіз потреб споживачів, а, значить, і попиту здійснюють в такій логічній послідовності [23]:

1. Проводять сегментацію ринку і визначають найбільш цікаві для підприємства сегменти.
2. Вивчають мотивацію поведінки покупців на даних сегментах ринку.
3. Ведуть пошук потреб споживачів, які ще не задовільнили.

Сегментація означає поділ ринку на певні групи покупців зі схожими параметрами (доходи, вік, звички, географічне положення, переваги тощо), які потребують специфічних товарів і для яких необхідні такі ж специфічні маркетингові програми. Кожну з таких груп як цільовий ринок може підприємство вибрати.

Вимоги до сегментації [45]: вимірюваність – можливість отримання інформації про основні параметри сегмента; доступність – можливість проникнення і освоєння сегмента; істотність – такі розміри сегмента, що забезпечують окупність витрат на проникнення і освоєння. Всі вимоги повинні бути враховані при виборі сегменту.

Критерії сегментації ринків послуг:

- а) демографічні (вік, стать, сім'я і її життєвий цикл тощо);
- б) соціально-економічні (соціальний стан, освіта, професія, доходи);
- в) географічне положення (країна, регіон, рівень урбанізації);
- г) поведінкові характеристики (поведінка споживачів групи, ставлення до продукту, потреба, що ним задовольняється, стиль життя тощо).

Аудиторія представлена окремими особами, групами, певним колом або всім суспільством. Рішення відправника про те, що, коли, де і як звертатися до цільової контактної аудиторії, детермінуються її специфічними рисами.

Розподіл цільової аудиторії TUI Ukraine за характеристикою стать показана на рисунку 2.13.

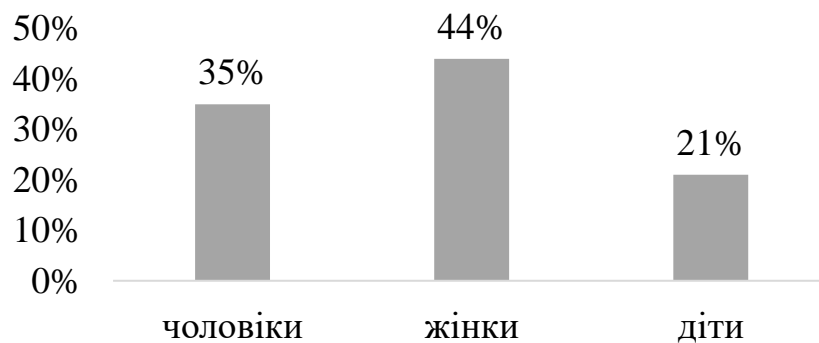


Рис. 2.13 – Розподіл клієнтів TUI Ukraine за характеристикою стать

В рамках соціально-економічних характеристик споживача розглядаються його зайнятість (див. рис. 2.14), рівень доходу (див. рис. 2.15), який служить основою купівельної спроможності.

При цьому, щоправда, необхідно враховувати, що при одному і тому ж рівні доходу споживачі можуть мати досить різну споживчу активність.

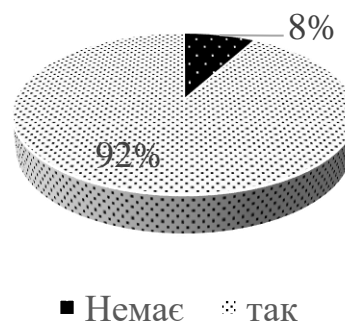


Рис. 2.14 – Розподіл клієнтів TUI Ukraine за характеристикою зайнятість

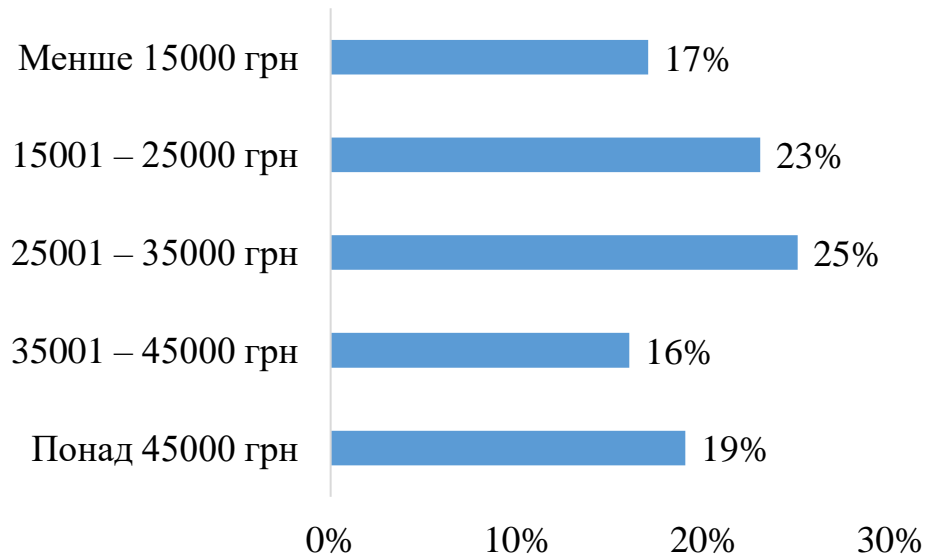


Рис. 2.15 – Розподіл клієнтів TUI Ukraine за характеристикою рівень доходу

Розподіл цільової аудиторії TUI Ukraine за соціальною характеристикою освіта показано на рисунку 2.16.

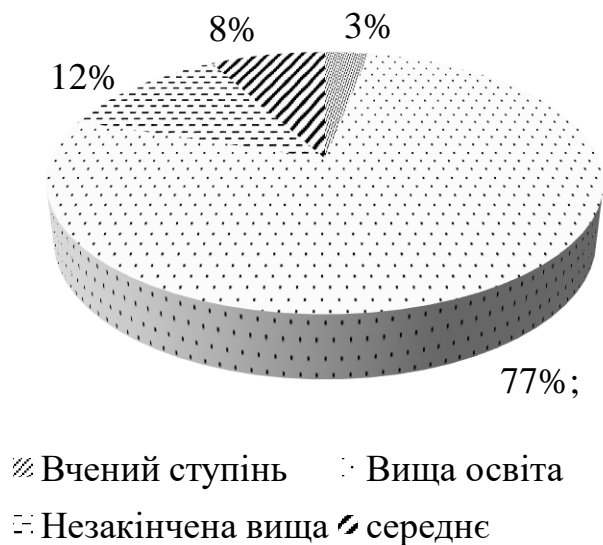


Рис. 2.16 – Розподіл клієнтів TUI Ukraine за характеристикою рівень освіти

Психологічний критерій ґрунтується на характері представника цільової аудиторії, його життєвих принципах, його основній мотивації вчинків, його спосіб життя, цінності, проблеми, страхи, мрії і т. д. Цільова аудиторія TUI Ukraine за психологічним критерієм показана на рисунку 2.17.

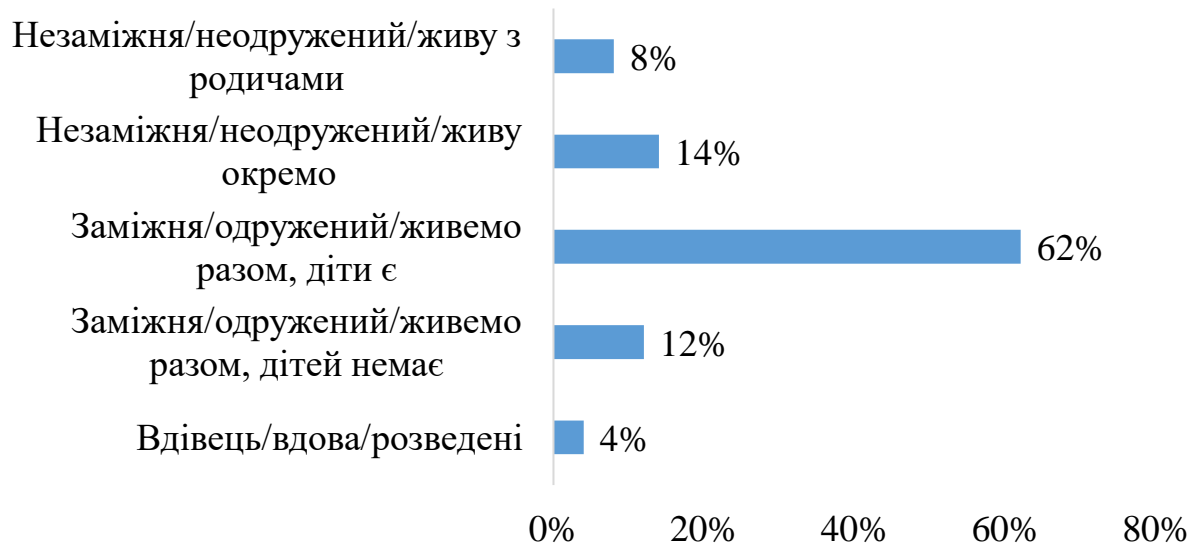


Рис. 2.17 – Розподіл клієнтів TUI Ukraine за характеристикою сімейного положення

Основним клієнтом за соціальним статусом є сім'ї з дітьми та пари, які обирають п'ятизіркові готелі.

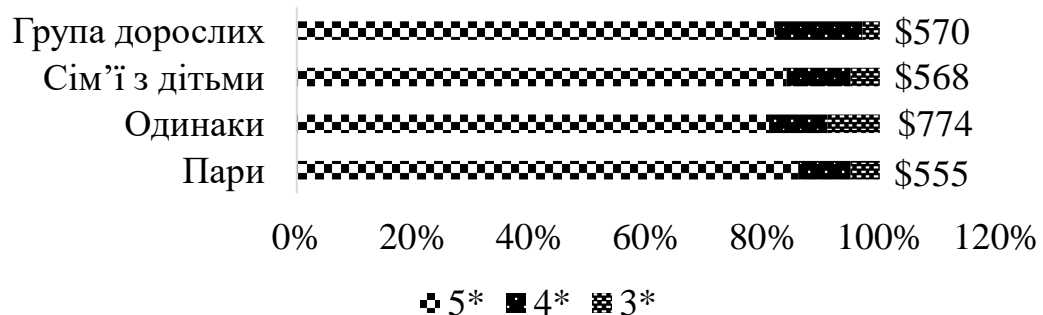


Рис. 2.18 – Розподіл клієнтів TUI Ukraine за категоріями готелів

Середня вартість на одного відпочиваючого зазначено на рисунку 2.18, найбільша вартість відповідає сегменту – одинаки, найменша – пари. При розробці конкурентної стратегії слід врахувати ці особливості.

Таким чином портрет цільової аудиторії туристичного підприємства TUI Ukraine: переважно жінки, сімейні, вища освіта, працюють, віком від 25 до 44 років, з рівнем доходу, що дозволяє витрати на одного в середньому від 550 до 600 доларів.

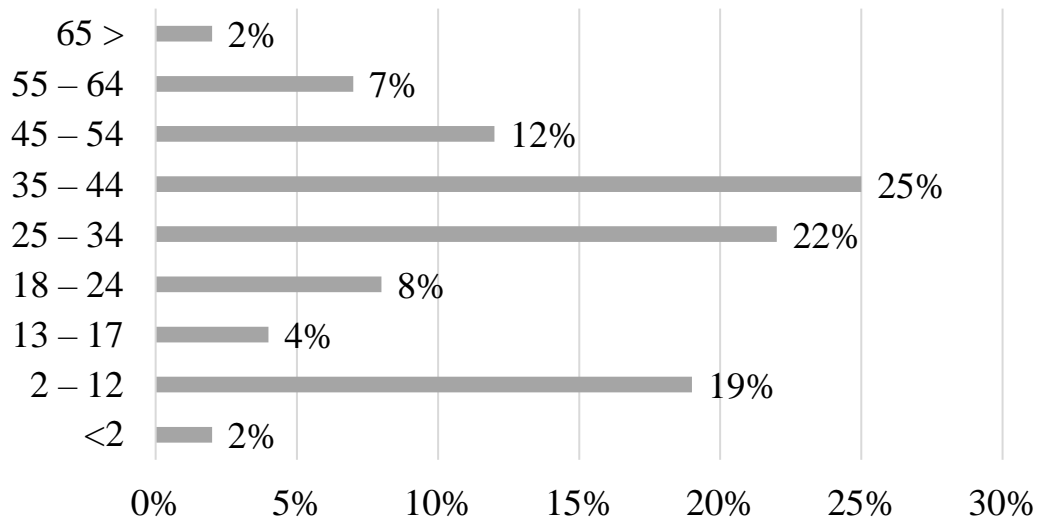


Рис. 2.19 – Розподіл клієнтів TUI Ukraine за характеристикою вік

Сучасна туристична компанія працює на цільову аудиторію і дійсно намагається задовольнити потреби своїх клієнтів, тільки так вона може розраховувати на взаємну лояльність споживачів і, відповідно, збільшення прибутку. Слід зазначити, що туристична компанія повинна бути клієнтоорієнтованою.

Найбільш поширеними є два основні підходи до пояснення цього терміна. Перший передбачає те, що клієнтоорієнтованість – це певна характеристика бізнесу, яка дозволяє визначити прагнення і навички компанії вибудувати зі своїми споживачами взаємовигідні відносини. При цьому в даному випадку немає ніякої різниці, йдеться про внутрішніх або зовнішніх клієнтів [47].

У той же час другий підхід передбачає, що клієнтоорієнтованість – це наявність абсолютно нового ставлення до маркетингу, відмінного від класичного міксу 4Р. В даному випадку основою вважається не продукт, а саме клієнт і його потреби, очікування, інтереси і поведінку [19].

Підхід та ставлення до клієнта в TUI Ukraine ґрунтується на другому варіанті. Клієнтоорієнтованість TUI Ukraine: відповідаємо на всі виявлені потреби туриста і агента (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Основні положення клієнтоорієнтованості TUI Ukraine

Цінності	Переваги	Атрибути
<ul style="list-style-type: none"> – комфортність і задоволення від роботи; – безпека туриста на кожному етапі; – безпека агента; – висока прибутковість бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> – швидке реагування на будь-яке звернення; – зручне бронювання та особистий кабінет; – стабільні канали комунікації; – стабільність умов роботи і договірних відносин TUI-агент; – турист відпочиває дати, за цінами, у місці і тих умовах, що були обумовлені; – проста і зрозуміла комісійна політика; – фінансова стабільність за рахунок підтримки акціонерів; – широкий вибір продукту. 	<ul style="list-style-type: none"> – коментарі, колл-центр, куратори; – система пошуку і бронювання; – гаряча лінія 24/7; – частина європейського холдингу компаній; – робота «в білу»; – вигідна комісійна програма; – працюємо з багатьма країнами і готельєрами; – бонусна програма; – постійні акції; – система електронних опитувань.

Провівши сегментацію ринку, підприємство вибирає цільові сегменти, зважаючи на три альтернативи:

1. Диференційований маркетинг – виробництво кількох різновидів продукту, кожний з яких спрямований на конкретний ринковий сегмент.

2. Недиференційований маркетинг – масове виробництво одного продукту (сегментація ігнорується).

3. Концентрований маркетинг – спеціалізація на виробництві високоякісних дорогих продуктів для одного ринкового сегмента.

TUI Ukraine обирає стратегію диференціації продукту, а саме фокусується на наданні клієнтам унікальних диференційованих продуктів, яких немає в інших туроператорів. У їх числі – ексклюзивні готелі, які раніше були доступні лише західноєвропейським туристам, концепції відпочинку, такі як Day&Night Connected, Fun&Sun, TUI Тукан (сімейні клуби), Club Magic

Life, Suneo Club, Sensimar, Splash World, працюють на багатьох курортах Європи і Туреччини.

Згідно обраної стратегії диференціації TUI Ukraine працює за напрямками: MICE, FIT, VIP.

MICE (від англ. Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions) – область індустрії ділового туризму, пов'язана з організацією та проведенням різноманітних корпоративних заходів. Поняття MICE утворюють чотири базові напрямки: meetings – корпоративні зустрічі, презентації, переговори і т. д., incentives – заохочувальні чи мотиваційні тури і програми, тимблдинги, навчання персоналу, корпоративні свята, conferences – конференції, конгреси, з'їзди, форуми, семінари і т. д., exhibitions – виставки, іміджеві заходи (фестивалі, благодійні концерти і т. д.), PR-події та прес-тури.

FIT-туризм – це індивідуальний туризм, необмежений рамками тур-пакетів і шаблонами тур-компаній. FIT-туризм спрямований на задоволення індивідуальних потреб клієнта розширення можливостей мандрівника. Індивідуальний туризм дає шанс відвідати затишні куточки в будь-якій точці світу, найчистіші пляжі з блакитними хвилями, мегаполіси і стародавні замки, а також побачити унікальні природні ландшафти, займатися улюбленим видом спорту або тим, який може стати улюбленим. А може хтось захоче поєднати приємне з корисним: відвідати діловий захід (виставку, конференцію, переговори) або підтягнути свої знання, наприклад, в популярному англійській або екзотичному японському, і заодно влаштувати незабутній відпочинок в місці, про яке давно мріялося.

VIP-туризм має на увазі під собою не тільки високоякісне обслуговування, але і індивідуальні тури, розраховані спеціально під кожного клієнта у відповідності з його смаками та уподобаннями. VIP-туризм дозволяє втілити в життя самі потаємні бажання, ні в чому собі не відмовляючи. Відвідати найдорожчі ресторани світу, зняти величезну віллу з власним басейном і садом, засмагати на приватному пляжі, спеціальні процедури по догляду за собою.

Мотивація поведінки покупців. Вивчення мотивації прийняття рішень споживачами проводять після сегментації за кожним сегментом. Знання мотивації поведінки покупців дає змогу оцінити наявні можливості для їх задоволення в тому чи іншому сегменті. Наявність кращих, ніж в інших покупців можливостей для реалізації мотивів споживання може забезпечити стійку конкурентну перевагу.

Однією з конкурентних переваг TUI Ukraine є те, що у турпакети за всіма напрямками компанії включена вартість страхування СК «ЄТС» за страховою програмою типу «А» для туристів від 0 до 64,99 років. При страхуванні туристів від 65 років і старше застосовуються підвищені коефіцієнти.

При бронюванні турів в онлайн системі можливо забронювати додаткові види страхування:

- страхування фінансових ризиків (страхування від невіїзду) – вартість страховки залежить від вартості туру (франшиза 10%);
- підвищена страхова сума (Медичні витрати 100000 EUR/USD, нещасні випадки – 10000 EUR/USD);
- страхування цивільної відповідальності;
- страхування багажу.

Ще одною конкурентною перевагою є наявність програми «Money Back Guaranty». Це унікальна програма, яка дозволяє відшкодувати вартість туру, якщо клієнту було надано туристична послуга, яка не відповідає опису в договорі на сайті і каталогах TUI.

Компанія гарантує:

- відправку додому (пункт вильоту) за рахунок туроператора найближчим рейсом;
- повернення повної вартості туру по поверненні додому.

Програма поширюється на: категорію готелю, місце розташування готелю, тип кімнати, оснащення номеру, сервіси для дітей, тип харчування, пляж.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОСТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА TUI UKRAINE В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Особливості розробки стратегії підприємств туристичної галузі в умовах кризи

Кількісна оцінка поточного та майбутнього впливу кризи на туристичний сектор є складною, оскільки криза виявляє недоліки в статистичних інформаційних системах туризму, включаючи відсутність надійних, порівнянних та своєчасних даних для формування політичних та ділових рішень. Наявні факти свідчать про стрімке падіння міжнародних туристичних потоків та витрат на туризм, а також скорочення внутрішньої туристичної діяльності.

В умовах кризи уряди багатьох країн миттєво відреагували на необхідність мінімізувати економічні наслідки пандемії COVID-19, узявши за основу два загальних підходи з опанування ситуації: перший – направлений на забезпечення доступних кредитних ліній для бізнесу, а другий — на відтермінування сплати боргових і податкових зобов'язань. Більшість країн орієнтуються на обидва підходи. Держави з більш розвиненою економікою та вищим кредитним рейтингом покладаються здебільшого на доступні лінії кредитування, усвідомлюючи, що саме це дозволить відновити конкурентоспроможність національної економіки у максимально стислий термін.

Решта країн, не маючи іншого виходу, покладаються більшою мірою на відтермінування сплати податкових і боргових зобов'язань, що може призвести в довгостроковій перспективі до негативної ланцюгової реакції в економіці (тривалий дефіцит бюджету, проблеми із загальною платоспроможністю).

Уряд Німеччини запровадив бюджетне стимулювання туристичної галузі, доходи якої в країні складають 23% ВВП. Зокрема, на пряму

рекапіталізацію з метою забезпечення платоспроможності компаній виділено 100 млрд євро, на підтримку ліквідності турфірм – 400 млрд євро, на рефінансування галузі – 100 млрд євро. Крім того запроваджено відтермінування податкових платежів та скорочення авансових податкових платежів, корпоративних податків і податків на торгівлю, скасовано правозастосовні заходи/штрафи у випадках прострочки по оплаті, а також авансові платежі податку на прибуток, корпоративний податок на прибуток і податок на торгівлю [34].

Для підтримки ринку зайнятості німецький уряд розширив доступ до короткострокової допомоги в разі втрати роботи, збільшив дотації для програми виплат на утримання дитини для батьків із низьким рівнем доходів, спростив формальності для підтримки найманих працівників та розширив програми компенсації соціальної допомоги.

Польський уряд у свою чергу виділив 5,65 млрд євро на підтримку мікропідприємств туристичної галузі у формі безвідсоткових позик і передбачив таку ж суму на дотації для великих підприємств у формі позик або облігацій, придбання акцій або цінних паперів. Бюджетом країни також передбачено 11,3 млрд євро для підтримки малого та середнього бізнесу, дотичного до туризму, який становить 12% ВВП Польщі. Крім того, податкові канікули продовжено на термін від 6 до 12 місяців, а термін дії нульової ставки за позиками – до 12 місяців. Власники турфірм отримали можливість обговорення умов надання позики незалежно від розміру бізнесу. Сплата більшості податків відтерміновано, спрощено форми та процедури подачі податкової звітності та прискорено процедуру податкових відрахувань.

Схожі заходи вжили й у Словаччині. Держава надала гарантії на суму до 500 млн євро на місяць, щоб допомогти підприємствам отримати кредит, а також виділила фінансову допомогу для збереження робочих місць у галузі. Нововведенням стало тимчасове скасування виплат працівників на користь компаній, що залишаються закритими на час карантину, відстрочка виплати з/п та корпоративних податків для підприємств, чії прибутки знизилися

більше, ніж на 40 %. Туристичні компанії отримали дозвіл на списання збитків поточного року. Уряд дотує 80% з/п працівникам компаній, які залучаються на екстренні реагування. Передбачено компенсації для працівників компаній тургалузі, що найбільше постраждали від пандемії, мінімальна виплата становить 1100 євро на місяць.

Угорщина, де туризм складає 9% ВВП, увела надання позик на пільгових умовах і гарантованих позик. Державний Eximbank виділив грант у сумі 800 тис. євро для інвестицій в експортні компанії. Уряд країни призупинив виплати за кредитами до кінця ц.р. для всіх, хто отримав кредит до 18 березня, знизив щорічну відсоткову ставку (APR) для нових позик. Крім того, програми лояльності передбачають компенсацію 70% з/п упродовж трьох місяців для компаній, що переживають занепад, уведено суттєве скорочення різних відрахувань із з/п, а також надбавку в розмірі 40% для осіб, що працюють у галузі досліджень і розробок інновацій у туристичній галузі.

Перспективи туризму надзвичайно невизначені, і відновлення залежить від взаємопов'язаних наслідків економічної та медичної кризи для факторів попиту та пропозиції. Сюди входять еволюція пандемії, наявність вакцини (або альтернативних заходів контролю) та скасування обмежень на подорожі, а також виживання та готовність підприємств у всій екосистемі туризму задовольняти попит, впливи на довіру споживачів та поведінку подорожей, та події в економіці в цілому. Глобальний масштаб та тривалість кризи, невизначеність та взаємопов'язаний економічний та медичний характер цієї кризи роблять її несхожою на будь-який попередній шок для туристичної системи.

Крім туристичної економіки, пандемія спричинила світову економічну кризу, а це, в свою чергу, має наслідки для відновлення туризму. ОЕСР прогнозує, що глобальний ВВП різко впаде на 4,2% у 2020 році, перш ніж повернутися до допандемічного рівня до кінця 2021 року. Подальше відновлення буде нерівномірним у різних країнах та між секторами. Зростання спостерігається у багатьох частинах економіки, але туризм та інші сектори

повільніше відновлюються [71].

Політика в галузі туризму повинна бути більш реактивною, і в довгостроковій перспективі вона перейде до більш гнучких систем, здатних швидше адаптуватися до змін політичної спрямованості. Антикризовому управлінню будуть приділяти особливу увагу, також питанням політики безпеки та охорони здоров'я.

Поки що рано говорити, які довгострокові наслідки кризи матимуть для туризму, але повернення до звичного бізнесу дуже мало ймовірно. У 2021-2022 роках туристичний сектор буде сильно відрізнятись від того, що був у 2019 році. Чим довше триватиме криза, тим більше буде втрачено підприємств та робочих місць, тим більші наслідки для поведінки мандрівників і тим жорсткішим буде відновлення туристичної галузі. Це приносить виклики сектору, а також можливості стимулювати інновації, стимулювати нові бізнес-моделі, досліджувати нові ринки, відкривати нові напрямки та переходити до більш стійких моделей розвитку туризму [33].

Сьогодні істотні корективи у функціонування туристичної сфери на всіх рівнях (глобальному та регіональному) внесли запровадження превентивних заходів щодо протидії пандемії коронавірусу в світі та Україні зокрема. Необхідно зауважити, що розгортання політики подолання масштабів поширення коронавірусної інфекції, мінімізації ризиків загострення епідемічної ситуації викликали необхідність закриття кордонів країнами світу. За оцінками фахівців Національного інституту стратегічних досліджень: «96% туристичних дестинацій у всьому світі зазнали обмежень. Втрати туристичної галузі в Україні оцінюються у понад 1,5 млрд дол. США. Пізній початок курортно-рекреаційного сезону внаслідок впровадження обмежувальних заходів також створив кумулятивний ефект, який негативно вплинув як на індустрію відпочинку та подорожей, так і на супутні галузі – готельно-ресторанний бізнес, транспорт, роздрібну торгівлю, індустрію розваг та діяльність установ культури [40].

Оперативно відреагувала на виклики пандемії і ЮНВТО, створивши

«Глобальний кризовий комітет з туризму». Мета створення такого органу полягає у: максимальному сприянні у здійсненні урядами країн світу комплексу кроків із підтримки функціонування туристичної сфери; розробка та реалізація планів відновлення світової туристичної індустрії; підготовка пакету технічної допомоги відновлення («Recovery Technical Assistance Package»).

Уряди країн світу запроваджують ряд заходів і кроків для забезпечення сталого функціонування туристичної сфери, пристосування до нових жорстких і обмежувальних економічних умов розвитку. Серед найбільш поширених варіантів запровадження політики мінімізації негативних наслідків розгортання пандемії з боку урядів виступають: відтермінування сплати податкових, боргових зобов'язань та забезпечення доступних кредитних ліній для суб'єктів підприємництва [13].

В нашій країні уряд також здійснює ряд заходів, спрямованих на мінімізацію руйнівного впливу карантинних обмежень на всі сфери економічної діяльності. Так, Верховна Рада України 16 червня 2020 р. підтримала у другому читанні проект Закону «Закон про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» [1].

Президент України 13 липня 2020 р. підписав Законопроект № 3377, що означає реалізацію передбачених антикризових заходів у перелічених сферах економіки України у період карантинних обмежень. Окрім того, КМУ 27 травня 2020 р. затвердив з доопрацюванням «Програму стимулювання економіки для подолання наслідків епідемії Covid-19» [2]. Програмою передбачено застосування заходів підтримки для таких секторів, як: сфера послуг (торгівля, готельно-ресторанна справа, освіта, креативні індустрії, особисті послуги); сільське господарство; промисловість; транспорт та інфраструктура; енергетика; інформаційно-комунікаційні технології. І хоча у

зазначеному урядовому документі заплановано ряд ініціативних програм регулювання туристичної сфери (впровадження яких може розтягнутися у часі), за оцінками фахівців вітчизняний туризм не отримав відповідної підтримки з боку держави, а це означає, що його стабілізація буде істотно відставати від темпів відновлення туристичних сфер інших країн.

Таким чином, загальнодержавна реалізація всіх антикризових важелів, системність та послідовність в реалізації всіх заходів сприятиме якнайшвидшій їх стабілізації розвитку суб'єктів туризму та досягнення ними рівня економічної ефективності діяльності.

3.2. Розробка стратегії росту туристичного підприємства TUI Ukraine

В умовах кризи, визначивши конкурентні сили у галузі, конкурентну позицію підприємства і діапазон конкуренції, необхідно формувати конкурентну стратегію.

Існують два основні типи таких загальних стратегій, що забезпечують конкурентоспроможність, конкурентну перевагу в галузі (за М. Портером): стратегія низьких витрат, що дає змогу продавати товар за цінами, нижчими ніж у конкурента цінах, стратегія спеціалізації, що забезпечує високу якість продукції.

TUI Ukraine обирає стратегію спеціалізації, що забезпечує високу якість послуг.

Стратегія компанії TUI в Україні – бути провідною і прибутковою компанією на українському ринку, пропонувати туристам різні, в тому числі унікальні, варіанти відпочинку за кордоном, завжди мати гнучкий підхід до бізнесу, щоб задовольняти мінливі потреби і переваги клієнтів.

Стратегічні цілі:

1. Збереження позицій на ринку та стабілізація продаж у 2022 році. Мета на 2022 рік – заробіток 2,4\$/PAX.

2. Ребрединг торгової марки – TUI FUN&SUN.

3. Дистрибуція. Розвиток каналів продажу:

- Збільшення частки Онлайн до 3,8% (в 9 разів зростання РАХ).
- Збільшення частки франчайзингу до 30%.
- Збільшення частки контрольованого роздробу до рівня 35%.
- Клуби – збільшення частки до 14%.
- ЗТА – скорочення частки незалежних агенцій у зв'язку з переходом частини агентів у клуби та франчайзинг.

На основі аналізу каналів дистрибуції запропоновано перерозподіл структури продажів на 2022 (див. табл. 3.1)

Таблиця 3.1 – Структура та зміни частки каналів продажу TUI Ukraine, 2020-2022 рік

Канали	2019	2020	2021	2022
Контрольований роздріб	22,00%	23,00%	22,70%	35,40%
Online	1,00%	1,00%	0,90%	3,80%
Own Shops	2,00%	1,00%	0,60%	1,60%
Franchising	19,00%	21,00%	21,20%	30,00%
Не контрольований роздріб	78,00%	77,00%	77,30%	64,60%
Networks	24,00%	24,00%	20,80%	16,00%
Clubs	12,00%	14,00%	12,00%	14,00%
ЗТА	42,00%	39,00%	44,50%	34,60%
Всього	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Обрану стратегію направлено головним чином на збільшення контрольованого роздробу, за рахунок розвитку франчайзингової мережі та продаж через інтернет.

Франчайзинг для TUI Ukraine:

1. 26% – обсяг продажу всієї компанії
2. Імідж компанії, який представлений у 60 містах України
3. Дохід від 100 000 \$ за рік
4. Прямий вплив на потенційних клієнтів.

Позитивною є динаміка збільшення продажів продуктів власної мережі, On-line, аутсорсинг. Тому прийнято рішення в 2022 році направити зусилля на розвиток дистрибуції TUI Ukraine за рахунок оновленої системи мотивації та правил франчайзингової мережі.

Стратегічні цілі щодо франчайзингової мережі:

- збільшення кількості офісів мережі до 329;
- збільшення частки продажу до 30%;
- збільшення доходів від мережі 2 рази до 121 568 долл.

Головною метою втілення стратегії росту в умовах кризи туристичного підприємства TUI Ukraine є стабілізація фінансового положення та обов'язкова позитивна динаміка економічних показників (див. табл. 3.2). Заплановано на кінець 2022 року відкрити додаткові франчайзингові офіси та довести кількість до 329, загальний обсяг продажів 108000 Рах, дохід від всієї мережі довести до рівня 121 568 долл.

Таблиця 3.2 – Очікувані економічні показники франчайзингової мережі

Показники	2020	2021 план	2022 (план)
Усього офісів на кінець року	273	310	329
Продажі Рах	52 490	106 540	108 000
Усього доходи від мережі \$	43 577	66 833	121 568
Усього витрати на мережу \$	109 839	408 645	504 062
Витрати на 1 офіс \$	402	1 318	1 532
Дохід на 1 офіс \$	160	216	370

Основну увагу в стратегії розвитку зроблено на систему розвитку каналів продажу, особливої уваги приділено стратегії розвитку франчайзингу 2022:

1. Ребрендинг усієї мережі – що привносить до візуальної оцінки Fun&Sun.
2. Контрибуційна реклама в офісах TUI.

3. Прискорити розвиток: раніше відкривалися по 5 офісів у місяць, у плані в 2022 році – по 10 офісів.
4. Посилити контроль мережі.

Аналіз ринку франчайзингових офісів туристичних підприємств-конкурентів показав, що TUI є другим за кількістю офісів франчайзингу (рис. 3.1).

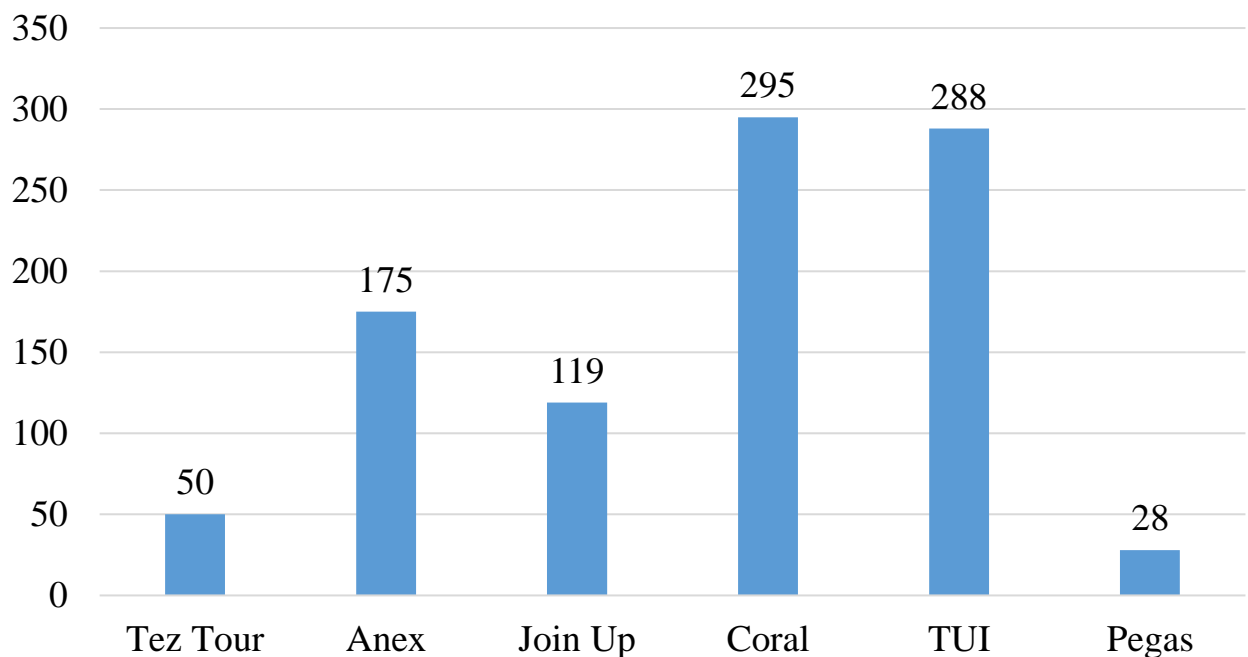


Рис. 3.1 – Кількість франчайзингових офісів туристичних підприємств-конкурентів TUI Ukraine

Є мета в наступному році стати першим, для нових франчайзі розроблені найвигідніші умови на ринку. Головні конкурентні переваги TUI Ukraine в сфері франчайзингу:

1. Вступний внесок.

Середня вартість вступного внеску за ринком.

2. Роялті.

Звільнення від щомісячних роялті з 2-го року роботи. Якщо агент 100% виконує плани продажу – оплата складає 3000 грн. на рік.

50% виконує план продажу – 12 000 грн. на рік.

Середня по ринку сума щомісячних роялті.

3. План продажів.

Середні плани продажу ринку.

До плану продажу входить продаж турів інших операторів, авіаквитки на регулярні рейси, продаж додаткових послуг.

4. Комісія.

Найвищий відсоток комісії з ринку.

Відсоток не змінюється протягом року (підписуємо модель співробітництва із планом продажів на рік).

Акції дозволяють одержувати підвищену комісію до 16%.

5. Брендуння.

Відсутній штраф за вихід з мережі, за винятком випадків, коли ТО має претензії до агента (борги, судові позови тощо).

Часткова допомога брендуння центральним офісом (форма, елементи брендуння, рекламно-сувенірна продукція, друкована продукція).

6. Рекламні тури.

Єдиний туроператор, який надає бонуси на рекламні тури, які можна списати на рекламний тур у будь-яку країну.

Єдиний туроператор, який дає бонуси на рекламний тур за перевиконання плану продажу

7. Локальний маркетинг.

Один із небагатьох туроператорів, який надає компенсацію на локальний маркетинг.

Єдиний туроператор, який надає компенсацію на локальний маркетинг на постійній основі.

8. Навчання.

TUI ACADEMY – велика різноманітність безкоштовних та платних курсів для новачків та діючих агентів.

Стандартне безкоштовне навчання, аналогічне, як і інші масові

оператори, але також є унікальні курси за доступною вартістю.

9. Підтримка мережі.

Єдиний туроператор, у якому є можливість писати куратору 24 години на добу.

Є групи підтримки Viber та Skype, де можна отримати підтримку та висловити свою думку.

Гаряча лінія з вирішення питань, 24 години на добу.

Автоматичний переклад дзвінків з телефонії ЗСХ на франчайзинг (Київ та міста вільотів)

10. Outsourse.

Єдиний туроператор, який дає можливість бронювати тури інших туроператорів на умовах підвищеної комісії.

11. Cross sales.

Хороший асортимент броньованої продукції, який постійно оновлюється та вдосконалюється.

Зручний інтерфейс при бронюванні страховок та інших послуг.

Сертифікат дає можливість запропонувати корпоративним клієнтам відмінну мотивацію для своїх співробітників як винагороду (подарунок).

12. Авіаквитки на регулярні рейси.

Зручна система бронювання авіаквитків по всьому світу.

Постійно розширюється асортимент напрямків під регулярні вильоти.

Поступово додається можливість продавати LOW COST.

Агент може самостійно встановлювати свій заробіток на продаж авіаквитків.

Продаж авіаквитків входить у виконання плавного продажу.

Тестується кредитні ліміти (миттєва виписка авіаквитків). Сума кредиту – від 1000 до 2000 євро.

Підключено прямі коннектори від авіакомпаній. На даний момент це МАУ. Найближчим часом буде Lufthansa, FlyDubai, Air Arabia, Aegean.

Підтримка 24/7 (прямий телефон підтримки).

13. Можливість партнерства.

Швидкість розгляду запиту та надання зворотного зв'язку.

Працюємо з підприємцями з нульовим досвідом роботи (бо є успішні приклади, коли новачки без досвіду, відкривають додаткові офіси та роблять високі продажі).

Динамічно розвивається компанія та динамічно розвивається мережа.

Великий діапазон вибору планів продажів, залежно від польотної програми ТО із міста, а також кількості та активності агентств у місті.

14. Приміщення для офісу.

Є можливість відкрити офіси з мінімальною площею від 6 квадратних метрів (острівці).

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

TUI Ukraine в конкурентній стратегії орієнтується на дії за маркетинговим комплексом, основні взаємоузгоджені дії кожного показані на рисунку 3.2.

Головні стратегічні принципи TUI Ukraine:

1. No hard price commitments: немає жорстких умов по всіх контрактах з партнерами: санаторії, готелі, транспорт – це дозволить динамічно працювати з собівартістю, реагуючи на попит і пропозицію на ринку.

2. Заробляти під час закупівель: обговорюється ексклюзивна ціна на готель в момент укладення контракту на сезон. Це забезпечить позитивний прибуток кожного проданого туру.

3. Ризик-аналіз та ризик-менеджмент: створення процедур виявлення факторів ризиків і оцінки їх значимості. Організацію системи прийняття управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності несприятливого результату і мінімізацію можливих втрат.

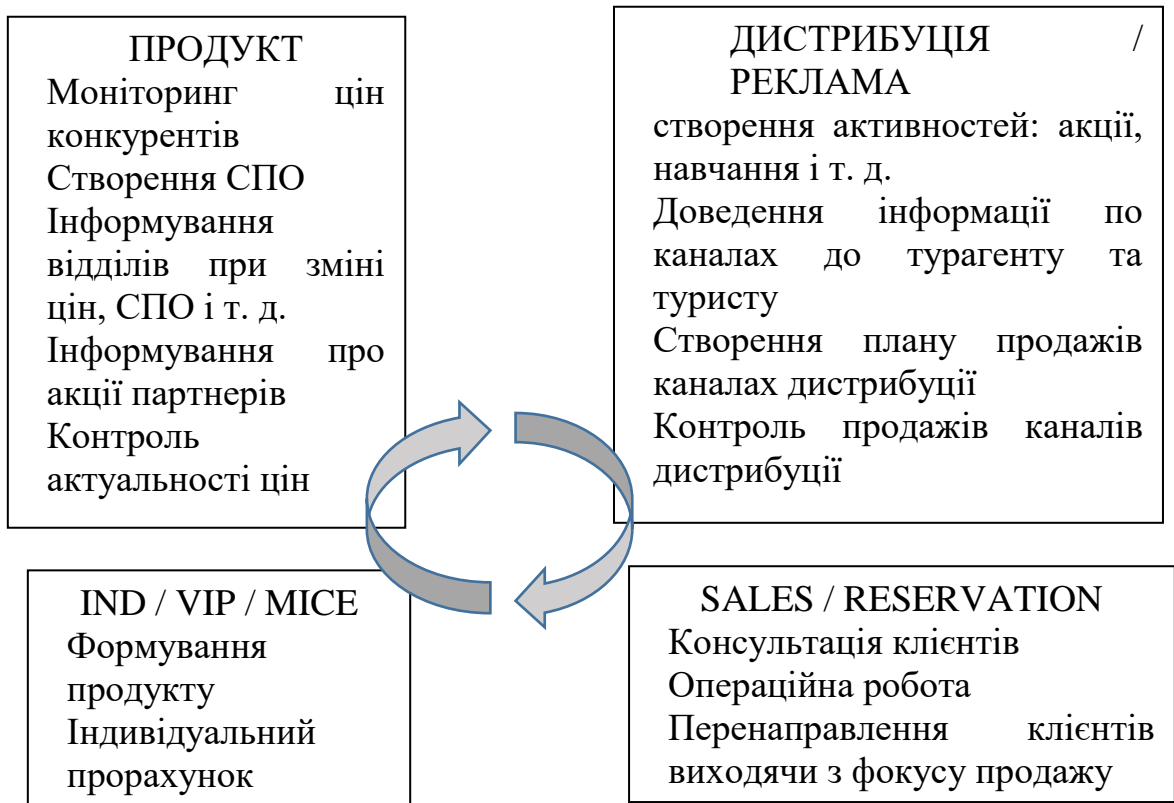


Рис. 3.2 – Взаємозв'язок стратегічних напрямів TUI Ukraine

Для забезпечення реалізації стратегічних конкурентних цілей необхідно реалізувати за кожним видом діяльності комплекс дій (див. табл. 3.3).

Таким чином, компанія TUI Ukraine, орієнтована на споживачів, при розробці своїх стратегій орієнтується на споживачів і на наданні цільовим споживачам вищої цінності товарів і послуг. Спостерігаючи за зміною запитів споживачів, компанія може визначити споживчі групи і нові потреби, які найважливіше обслуговувати, а потім сконцентруватися на підвищенні цінності товарів (послуг) саме для цих категорій споживачів.

У наш час при розробці стратегій необхідно бути орієнтованими на ринок, спостерігаючи як за своїми споживачами, так і за конкурентами.

Для реалізації конкурентних стратегічних цілей напрямку FIT – індивідуальні та нестандартні тури, необхідно зробити:

- розширити асортимент за пропозиціями;

Таблиця 3.3 – Основні дії забезпечення реалізації стратегії TUI Ukraine

Напрямок	Основні дії
Підтримка відділу продукту / бронювання	Забезпечити 100% підтвердження за напрямами Туреччина і Єгипет, для власних офісів. Оперативне реагування (протягом 30 хв.) на індивідуальні запити, що надійшли від офісів власної роздрібною мережі. Клієнт не готовий довго чекати відповіді. Прорахований, готовий «продукт на полиці».
Мотивація співробітників	Використовувати додатково нефінансові види мотивації: рейтинги співробітників, офісів. Кращі отримують міні подарунки. Наприклад, пляшка вина, цукерки, сертифікат кращого продавця.
Скорочення власних офісів	Оптимізувати власну мережу 8 рентабельними офісами. Закрити у 2021 році нерентабельні власні офіси, при стабілізації положення відкрити у 2022 році офісу у Львові. Змінюємо структуру роботи офісів - максимально наповнюємо менеджерами кожен офіс. Очікуваний результат збільшення обсягу продажу. Залучення клієнтів локальним маркетингом (Спільні акції з ТРЦ, соціальні мережі, рекламні ліди, лендінги). Організувати контакт центр для максимально ефективної обробки всіх отриманих
Акцент на Онлайн!	Мета збільшити кількість самостійних бронювань до 50%. Збільшення продажів за рахунок автоматизації процесів (чат боти, автоматичні тригерні розсилки) Утримання та збільшення бази лояльних покупців, можливість персональних мотивацій та винагород. У просуванні акцент на лідогенерацію. Основний фокус на мікро націлення та персоналізовані повідомлення клієнтам. Правильна стратегія з SEO оптимізації та переїзд на нову платформу. Завдання мінімізувати втрати трафіку, з подальшим зростанням на 30% Аналіз ефективності менеджерів через CRM систему, встановлення індивідуальних KPI
Акцент на Франчайзинг!	Збільшення кількості офісів мережі до 329. Збільшення частки продажу до 30%. Збільшення доходів від мережі 2 рази до 121 568 долл.

- не замикатися на одному постачальнику (що є стимулом давати нам постійно пропозиції краще ніж їх конкуренти);
- проводити переговори з авіакомпаніями з питань зниження цін на перевезення;
- додали на сайт онлайн-бронювання готелів по всьому світу і навчити агентів працювати з нами практично з усіх питань. (мета – стати для агентів незамінними і універсальними);

– ініціювати проекти з інтеграції цін і наявності місць на готелі та авіап перевезення в систему автоматично.

– наповнювати сайт цікавими пропозиціями для різних категорій туристів;

– постійно підтримувати онлайн запити – результат: великий відсоток бронювань.

Стратегічні цілі TUI Ukraine щодо напрямку FIT:

1. Максимальне задоволення потреб ринку і збільшення маржинальності.

2. Гнучка робота з постачальникам для максимальної задоволеності туристів і отримання максимального прибутку.

3. Зниження цін на перевезення і відповідно випуск конкурентного продукту на ринок.

4. Продаж і супровід продукту онлайн.

5. Бути універсальними і цікавими для максимальної аудиторії потенційних туристів (мати продукт для сімей, пар, екстремалів, любителів оздоровлення тощо).

6. Моральне задоволення від роботи: «Щасливі наші туристи - щасливі ми!»

Для реалізації конкурентних стратегічних цілей напрямку MICE – ділові тури, необхідно зробити:

1. Необхідно активізувати роботу безпосередньо з потенційними замовниками за допомогою впровадження MICE промоутера, який безпосередньо буде залучати клієнтів.

2. Розширити географію напрямків.

3. Сформувати готові пакети з обслуговування корпоративних клієнтів.

Стратегічні конкурентні цілі для подальшого зростання TUI Ukraine:

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

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

інтернет:

- поліпшення сайту як інструменту продажів – онлайн калькулятор, важлива реалізація мобільної версії сайту для планшетів і айфонів. Як наслідок збільшення онлайн продажів і консультацій.

- розвиток технологічних інструментів, крім внутрішніх процесів, а також впровадження унікальних речей, наприклад: програма супроводу та підтримки туристів під час подорожі, онлайн допомога, консультації, карти із зазначенням пам'яток і туристичних атракціонів.

3. Реалізація динамічного пакетування:

- інтеграція з партнерами по цінах і наявності місць на готелі (дозволить автоматизувати процеси, знизити витрати по гарантіям і значно розширити асортимент готелів);

- інтеграція авіап перевезення (дозволить так само автоматизувати процеси, бути більш конкурентними).

Більш детально розглянемо реорганізацію робочого процесу сектору розвитку та підтримки власної роздрібної мережі:

1. З метою ефективного побудови робочого процесу, за умови відкриття додаткових офісів власної роздрібної мережі, необхідно раціональний розподіл функціональних обов'язків та розроблена система мотивації.

2. З урахуванням того, що виконання основних завдань побудовано на аналізі та плануванні, а це операційна робота, що вимагає безперервних прорахунків, побудови планів і бюджетів по офісах і менеджерам, зведення даних за звітний період та своєчасного надання інформації, власної роздроби необхідний фінансовий аналітик.

3. Підвищення відповідальності начальників відділів та директорів філій за нових менеджерів. Розроблена під цей пункт система мотивації керівників відділів та директорів філій, яка діє при виконанні долі продажу продукту туроператору TUI Ukraine у звітньому періоді 60% і більше.

4. Підвищення відповідальності працівників господарського відділу компанії за ремонтні роботи та контроль їх виконання під час відкриття/зміну

локації офісу.

5. Враховуючи, що КРІ керівника власної роздрібною мережі ґрунтується на виконання планів продаж офісів власного роздробу, розробити систему фінансової мотивації керівника за виконання планів продажу і відкриття нових офісів.

Серед завдань конкурентної стратегії, що визначають комерційний успіх компанії, провідна роль належить розподілу, або дистрибуції.

Стратегічні конкурентні позиції дистрибуції TUI Ukraine:

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

Розглянута стратегія може бути використано як ефективний засіб досягнення і збереження конкурентних переваг. Однак кожна конкурентна стратегія пов'язана зі специфічними ризиками. Підприємство, яке не змогло ефективно спрямувати свою стратегію, опиняється в надзвичайно не вигідному стратегічному становищі. Обрана загальна стратегія – диференціація продукції орієнтована на покупців, які готові заплатити більше, але за більш високу якість або за більш широкий вибір споживчих якостей товару (послуги).

ВИСНОВКИ

Найбільш виграшна стратегія під час кризи – це стратегія розвитку. Головна її особливість – створення сьогодні умов для завтрашнього успіху.

Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в області існуючої стратегії, виробничих процесів, структури і культури будь-якої соціально-економічної системи, включаючи підприємства. Підприємство має успіх тільки в тому випадку, якщо знаходиться в стані послідовного і неухильного розвитку. Тому повноцінна стратегія розвитку підприємства в умовах кризи – це стратегія створення, захоплення та утримання певної ринкової ніші, стратегія конкурентної переваги в довгостроковій перспективі.

У стратегії розвитку є два конкретні варіанти втілення: динамічний і статичний. Динамічна або зовнішня стратегія передбачає, що підприємство проводить активну політику, перш за все, в зовнішньому середовищі. Це активний пошук нових ринкових можливостей, освоєння нових ринків, просування нових товарів, злиття-поглинання і багато що інше. Вона тому і називається динамічною, що йдеться про швидкі дії для отримання швидкого результату. Статична або внутрішня стратегія означає, що пошук нових можливостей проводиться перш за все всередині підприємства. Ця активна зміна компанії для відповідності новим умовам: пошук внутрішніх резервів, розробка нових товарів, реінжиніринг, управління асортиментом, тощо. Динамічна стратегія повинна швидше дати результат, але статична стратегія може дати переваги на тривалому відрізку часу.

У обох стратегій є і загальні риси. Перш за все, це дбайливе відношення до персоналу. Персонал не скорочується кількісно, а оновлюється якісно: під час кризи посилюються вимоги до співробітників. некваліфіковані звільняються, а на їх місце приймаються більш кваліфіковані робітники. Переваги кризи в тому, що на ринку дуже великий вибір кваліфікованих співробітників і за прийнятною ціною.

Стратегія повинна відповідати характеристикам підприємства. Іншими словами, перед вибором стратегії розвитку необхідно провести діагностику підприємства і визначити його інтегрований образ. А вже потім вибирати ту стратегію, яка максимально відповідає образу підприємства.

Об'єктом дослідження є TUI Group. До пандемії COVID-19 TUI Group обслуговував понад 27 млн клієнтів в рік, пропонуючи відпочинок у 180 країнах світу. Група TUI максимально зберегла свої ресурси в період кризи: туроператорів, 5 авіакомпаній із близько 150 літаками, 380 готелів, 16 круїзних лайнерів та багато агентств, що працюють у всіх основних місцях відпочинку по всьому світу. До кризи група TUI з чисельністю персоналу близько 77 000 зафіксувала оборот близько 19 млрд євро та операційний результат 869 млн євро. Але після впливу пандемії COVID-19 бачимо оборот знизився на 58%, а операційний прибуток від'ємний, скорочення персоналу на 37%. Акції TUI Group котирується в індексі FTSE 250, в Котирувальних радах відкритого ринку Франкфуртської фондової біржі та регульованого ринку Ганноверської фондової біржі. До кризи 0,71€ після -5,34 євро.

Керівництво обрало ефективну стратегію вертикальної інтеграції. В період кризи було сформовано три основних стратегічних напрямки: ринки та авіалінії: програма перебудови, щоб вийти з кризи сильнішими, гнучкішими та більш цифровими; готелі та круїзи: збільшення прибутку завдяки вертикальній інтеграції; платформа TUI Musement: розширення охоплення на ринку.

Сучасні стратегічні цілі в умовах кризи TUI Group: забезпечити ліквідність туристичної компанії; покращення фінансових показників – реалізація глобальної програми по зниженню витрат на 30%; перетворення TUI на цифрову платформу.

В Україні концерн представлено туристичним підприємством TUI Ukraine, яке являється частиною найбільшого міжнародного туристичного холдингу TUI Group. TUI Ukraine фокусується на наданні клієнтам унікальних диференційованих продуктів, яких немає в інших туроператорів. У їх числі –

ексклюзивні готелі, які раніше були доступні лише західноєвропейським туристам, концепції відпочинку, такі як Day&Night Connected, Fun&Sun, TUI Тукан (сімейні клуби), Club Magic Life, Suneo Club, Sensimar, Splash World, працюють на багатьох курортах Європи і Туреччини.

Проведено PEST-аналіз, який показав, що в Україні туристична галузь знаходиться на стадії спаду, і необхідно шукати нові напрямки для виживання, виявити, які нові тенденції характерні для ринку, яким шляхом краще далі розвиватися.

Аналіз показав, що основні конкуренти TUI: Join Up, Tez Tour, Anex, Coral, Pegas, TPG. Основними конкурентними перевагами TUI є: краще співвідношення ціна/якість, пильна увага до сервісу – європейські стандарти, ексклюзивні продукти, надійний партнер по страхуванню, цілодобова служба підтримки клієнтів, тільки перевірені партнери.

Визначено, що TUI Ukraine знаходиться на шляху до досягнення стратегічних і комерційних цілей: збереження позицій на ринку та стабілізація продаж у 2022 році (мета на 2022 рік – заробіток 2,4\$/PAX); ребрединг торгової марки – TUI FUN&SUN; дистрибуція – розвиток каналів продажу, а саме: збільшення частки Он-лайн до 3,8%, збільшення частки франчайзингу до 30%, збільшення частки контрольованого роздробу до рівня 35%, скорочення частки незалежних агенцій у зв'язку з переходом частини агентів у клуби та франчайзинг.

Для TUI Ukraine розроблено стратегію росту в умовах кризи, основну увагу зроблено на систему розвитку каналів продажу, особливо розвитку франчайзингу 2022: ребрендинг усієї мережі – що привносить до візуальної оцінки Fun&Sun; контрибуційна реклама в офісах TUI; відкриття в 2022 році додатково 10 франчайзингових офісів; посилення контроль мережі.

Аналіз ринку франчайзингових офісів туристичних підприємств-конкурентів показав, що TUI є другим за кількістю офісів франчайзингу. Є мета в наступному році стати першим, для нових франчайзі розроблені найвигідніші умови на ринку.

Головною метою втілення стратегії росту в умовах кризи туристичного підприємства TUI Ukraine є стабілізація фінансового положення та обов'язкова позитивна динаміка економічних показників. Заплановано на кінець 2022 року кількість франчайзингових офісів – 329, загальний обсяг продажів 108000 Pax, дохід від всієї мережи довести до рівня 121 568 долл.

Процес формування стратегії підприємства є складним та багатограним, але разом з цим він є необхідною умовою досягнення стійкого функціонування та існування підприємства на ринку. Досягнення мети за допомогою стратегії розвитку реальне за умови урахування ситуації яка склалася на ринку, аналізу стану внутрішнього та зовнішнього середовища та дасть змогу підприємствам сформувати та зміцнити свої позиції щодо конкурентів.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо державної підтримки сфери культури, креативних індустрій, туризму, малого та середнього бізнесу у зв'язку з дією обмежувальних заходів, пов'язаних із поширенням коронавірусної хвороби (COVID19)» від 22.04.2020 р. № 3377. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/info/ЛЮ1905А.htm 1 (дата звернення: 21.11.2021).
2. Постанова КМУ від 27.05.2020 р. «Програма стимулювання економіки для подолання наслідків епідемії Covid-19». URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryadzatverdiv-z-doopracyuvannyam-programu-stimulyuvannyaekonomiki-dlya-podolannya-naslidkiv-epidemiyi-covid-19> (дата звернення: 21.11.2021).
3. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: ПИТЕР, 1999. 415 с.
5. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс. Москва : «Диалектика», 2001. 608 с.
6. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия. Москва : ИНФРА, 1999, 804 с.
7. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. Москва : Экономика, 1999. 702 с.
8. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: Принципы и международная практика. Киев : Абсолют-В, 1998. 351 с.
9. Березин И. Маркетинг и исследования рынков. Москва : Русская деловая литература, 1999. 416 с.
10. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. Москва : Банки и биржи, 1997. 175 с.
11. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч.

посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 507 с.

12. Виханский О. С. Стратегическое управление. Москва : МГУ, 1995. 208 с.
13. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток туристичних регіонів світу / Мамотенко Д., Гурова Д., Цвілій С., Кукліна Т., Журавльова С. *Interaction of society and science: problems and prospects* : abstracts of III International Scientific and Practical Conference, London, October 05-08, 2021. London, England, 2021. P. 448-455.
14. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. Київ : Лібра, 2006. 717 с.
15. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ : КНЕУ, 2000. 457 с.
16. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2021).
17. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Київ : Україна, 1994. 319 с.
18. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
19. Жуков М. А. Индустрия туризма: менеджмент организации. Москва : Финансы и статистика, 2004. 200 с.
20. Звіти про фінансово-економічну діяльність «TUI Ukraine» за 2018-2021 роки.
21. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2019. 464 с
22. Карлоф Б. Деловая стратегия фирмы. Концепция, содержание, символы. Москва : Экономика, 1991. 238 с.
23. Квартальнов В. А. Стратегический менеджмент в туризме. Москва : Финансы и статистика, 1999. 496 с.
24. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

25. Компания TUI договорилась о дополнительной помощи в размере €1,8 млрд. URL: <https://tass.ru/ekonomika/10155551> (дата звернення: 21.11.2021).
26. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль. Санкт-Петербург : ПИТЕР, 1998. 888 с.
27. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. Москва : Прогресс, 1990. 796 с.
28. Крутько В. Н. Введение в менеджмент кризисных ситуаций: практические рекомендации. Киев : МЗУУП, 1994. 52 с.
29. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг. Київ: КНЕУ, 2006. 152 с.
30. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Санкт-Петербург : Наука, 1996. 590 с.
31. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Київ : Альтерпрес, 2002. 436 с.
32. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. Санкт-Петербург : ПИТЕР, 2000. 276 с.
33. Мамотенко Д. Ю., Стадніков В. М. Розвиток туристичного сектору в умовах кризи. *Трансформаційні процеси національної економіки: теоретичні і практичні аспекти* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 30 січня 2021 р. Львів : ЛЕФ, 2021. С. 38-42.
34. Мамотенко Д. Ю., Стадніков В. М. Антикризисні заходи підтримки туристичної галузі в сучасних умовах. *Тиждень науки – 2021* : матеріали щорічної наук.-практ. конф. викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, 19-23 квітня 2021 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. С 138-140.
35. Маркетинг туризму / Мунін Г. Б., Тимошенко З. І., Самарцев Є. В., Змішов А.О. Київ: Видавництво Європейського університету, 2006. 324 с.
36. Маркетинг. Гостеприимство и туризм / Котлер Ф., Боуен Дж., Мейкенз Дж. Москва : ЮНИТИ, 1998. 787 с.
37. Ноздрева Р. Б., Цыгичко Л. И. Маркетинг: как побеждать на

рынке. Москва : Финансы и статистика, 1991. 304 с.

38. Основы маркетинга / Котлер Ф., Армстронг Г, Сондерс Дж., Вонг В. Киев : Вильямс, 1999. 1055 с.

39. Офіційний сайт туристичного підприємства TUI Ukraine. URL: <http://www.tui.ua/> (дата звернення: 21.11.2021).

40. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. URL: <https://ntoukraine.org> (дата звернення: 21.03.2021).

41. Панкрухин А. П. Маркетинг. Москва : ИМПЭ, 1999. 398 с.

42. Портер М. Конкуренция. Киев : Вильямс, 2000. 495 с.

43. Портер М. Международная конкуренция. Москва : Международные отношения, 1993. 896 с.

44. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 1997. 391 с.

45. Правик Ю. М. Маркетинг туризму. Київ : Знання, 2008. 303 с.

46. Пурська І. С. Концептуальні засади створення маркетингової стратегії розвитку іноземного туризму в регіонах України. *Регіональна економіка*. 2008. № 4. С. 200-207.

47. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.

48. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения / Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Санкт-Петербург : ПИТЕР, 2001. 688 с.

49. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації. Запорізький національний технічний університет. Кол. монографія.; за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 120 с.

50. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

51. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.

52. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Москва : Банки и биржи, 1998. 575 с.

53. Туристична галузь України в період Євроінтеграції: теоретичний аспект : монографія / А. В. Віндюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя : НУ "Запорізька політехніка", 2021. 187 с.
54. Туристична діяльність в Україні у 2019 році. Статистичний збірник. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2021).
55. Туристична діяльність в Україні у 2020 році. Статистичний збірник. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.11.2021).
56. Уткин Э. А. Справочник по маркетингу. Москва : ЭКМОС, 1998. 462 с.
57. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. Санкт-Петербург : ПИТЕР, 2001. 378 с.
58. Хершген Х. Маркетинг: основы профессионального успеха. Москва : ИНФРА-М, 2000. 334 с.
59. Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. Современный маркетинг. Настольная книга по исследованию рынка. Москва : «Финансы и статистика», 1999. 527 с.
60. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб. Київ : МАУП, 2006. 256 с.
61. Шелеметьєва Т. В., Гресь-Євреїнова С. В., Мамотенко Д. Ю. Аналітичний інструмент стратегічного менеджменту: використання PEST-аналізу в туризмі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №53. С.38-46.
62. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
63. Шульгіна Л. М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 598 с.
64. International trade in travel and tourism services: economic impact and policy responses during the COVID-19 crisis. URL: https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/ersd202011_e.htm. (дата звернення: 21.11.2021).
65. Postcoronavirus formation of tourist micro-business of the region on

the basis of economic security. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions* : monography / V. Zaitseva, S. Tsviliy, D. Gurova, O. Korniienko, D. Mamotenko. Boston: Primedia eLaunch, 2021. P. 169-202.

66. TUI GROUP. URL: <https://www.tuigroup.com>. (дата звернення: 21.11.2021).

67. TUI GROUP Strategie. URL: https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/de/investoren/1_TUI-Group-im-Ueberblick/Strategie/14_TUI_GB21_DE_Strategie.pdf-f1b6f925b83d7f5c23a3d920d6a7ee5d.pdf/ (дата звернення: 21.11.2021).

68. TUI GB20 Gesamt Deutsch geschuetzt. URL: https://www.tuigroup.com/damfiles/default/tuigroup-15/de/investoren/6_Finanzberichte-und-Praesentationen/Finanzberichte/2020/TUI_GB20_Gesamt_Deutsch_geschuetzt.pdf-772becda8edb149c8f8de06f4b6b4ebe.pdf (дата звернення: 21.11.2021).

69. TUI станет крупнейшим в мире туроператором. URL: <http://www.tourprom.ru/news/25517/> (дата звернення: 21.11.2021).

70. World Tourism Barometer-2020. URL: <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>. (дата звернення: 15.01.2021)

71. OECD Economic Outlook, Volume 2020 Issue 2: Preliminary version, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/39a88ab1-en>. (дата звернення: 15.11.2021).