Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

Інститут філології та масових комунікацій

Кафедра туризму

Робота на тему: Стратегія розвитку підприємства та бізнес-планування.

Виконав студент III курсу

Групи ТУ-17-1

Смовж Андрій

Київ-2020

**Зміна ринкового середовища зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до системи господарювання на підприємствах туризму.**

Розробляючи комплексну програму дій по вирішенню пріоритетних для підприємства завдань, визначаючи його місію та головну мету, стратегія формулює цілі та способи досягнення цих завдань так, щоб вказати підприємству певний напрямок розвитку. За своїм змістом стратегія є довгостроковим плановим документом, результатом стратегічного планування.

Першим, найбільш суттєвим і визначальним рішенням за стратегічного планування є вибір цілей. Основну мету підприємства називають місією. Виходячи із загальної місії, підприємства формулюють решту його стратегічних цілей, які мають бути конкретними та вимірюваними, збалансованими, зорієнтованими в часі та досяжними, ресурсне забезпеченими і такими, що підтримують одна одну.

Після визначення місії та цілей починається діагностичний етап стратегічного планування. Першим важливим кроком є вивчення зовнішнього середовища - це безперервний процес спостереження, вивчення та контролю дії зовнішніх щодо підприємства чинників із тим, щоб своєчасно та вичерпно визначити можливості й загрози для підприємства, тобто позитивну і негативну дію зовнішніх чинників - політичних, економічних, науково-технічних, соціальних, міжнародних тощо.

Для розробки та здійснення стратегії велике значення має аналіз ринкових чинників, які через свою постійну й високу мінливість можуть безпосередньо вплинути на успіх або крах підприємства. Мова йде про мікроекономічний аналіз попиту, пропозиції та рівня конкуренції.

**Методи вибору генеральної стратегії можна розділити на дві групи:**

* перша - за моно-профільної діяльності або вузької номенклатури туристичних послуг, що пропонуються споживачам;
* друга - за диверсифікованого виробництва.

Аналіз показує, що туристичні організації, фірми, компанії, які успішно конкурують у сфері туризму, керуються трьома **стратегічними методами**, які застосовуються як окремо, так і в поєднанні:

* Розвиток виробництва існуючого туристичного продукту по сформованих напрямках.
* Розширення географії поїздок, формування і продаж послуг за рахунок нових районів туристичного призначення.
* Впровадження зустрічних сфер туристичної діяльності, в тому числі через створення нових підприємств.

**Розвиток туризму на основі стабільного ринку** та стійкого становища на ньому можна простежити на прикладі роботи Бюро міжнародного молодіжного туризму "Супутник". З 1958 року до 1995 року "Супутник" зберігає постійне зростання туристичних продажів та пропозицій. За період з 1970 по 1985 роки ця компанія щорічно збільшує обсяг наданих туристичних послуг на 15%, випереджаючи темпи зростання інших підприємств та об'єднань. До 1993 року "Супутник" фактично був єдиним виробником послуг по сформованих напрямках і зумів підійти до рівня стабільного продажу туристичного продукту в Україні та майже у всіх регіонах колишнього СРСР, навіть в умовах своєї власної децентралізації.

**Розвиток туризму за рахунок розширення географії подорожей** та формування нового туристичного продукту приніс успіх багатьом туристичним підприємствам, які з'явились на туристичному ринку в 1992-1994 роках. На противагу "Супутнику" та "Інтуристу", такі туристичні фірми, як "Сам", "Гамалія", "Венея", "Яна" та інші, активно розвиваються за рахунок постійного запровадження нових маршрутів і турів, а також нових типів програм перебування. Нові тури та послуги в поєднанні з ринком попиту дозволили цим фірмам розширити реалізацію власного туристичного продукту практично в усіх регіонах України і досягти високих показників у розвитку своїх підприємств.

**Впровадження нових видів діяльності**принесло подальший розвиток деяким великим і середнім туристичним підприємствам. Починаючи з 1996 року, керівництво ряду великих фірм приймає рішення про вкладання коштів у розбудову туристичної інфраструктури (будівництво готелів, мотелів, ресторанів, кафе, придбання пасажирського транспорту тощо). І сьогодні вони найбільш представницькі компанії в туристичній галузі України. Це готельний комплекс "Дніпро" в Києві, туристичні комплекси "Карпати" в Яремчі" та "Черемош" в Чернівцях, туристичні об'єднання "Турист" та "Супутник-Україна", туристичні фірми "Сам", "Гамалія", "Венея", "Навколо світу", "Мсредіан", "Ренесанс", "СВ-тур", "Євротур-ВІТ", "Кнаус" та ін.

У виборі відповідної стратегії необхідно мати на увазі, що методи, викладені вище, можна поєднувати між собою і вони можуть практично збігатися при розробці програми розвитку на декілька років.

**Базова стратегія** як генеральний напрямок є стрижнем стратегічного плану підприємства. Згідно з циклом розвитку, можна обрати одну з таких базових стратегій:

* стратегію зростання, що відбиває намір підприємства збільшувати обсяги продажу, прибутку, капіталовкладень тощо;
* стратегію стабілізації - у разі діяльності підприємства за відчутної нестабільності обсягів продажу та прибутку;
* стратегію виживання - суто оборонну стратегію, що застосовується за глибокої кризи підприємства.

Стратегія туристичного підприємства повинна бути добре розроблена і чітко сформульована, а потім доведена до відома кожного працівника. Щоб полегшити процес формування стратегії підприємства, необхідно використати просте і наочне графічне зображення, відоме під назвою "дерево цілей".

**"Дерево цілей"** кожної фірми може включати такі важливі складові, як ціль (1-й рівень), підцілі (2-й рівень: підцілі 1,2, 3,...), завдання фірми по реалізації цілей і підцілей (3-й рівень: завдання 1,2, 3,...), основні показники стратегічного плану фірми (4-й рівень: показники 1,2, 3,...). Далі можлива розшифровка шляхів досягнення кожного показника з більшим ступенем деталізації.

**Деталізація стратегічного плану фірми** може проводитись або для всієї фірми в цілому, або по окремих підрозділах фірми, окремих напрямках роботи. Великі туристичні підприємства проводять деталізацію стратегії по напрямках своєї діяльності: туроператорської, турагентської, супутньої. Малим фірмам достатньо розробити генеральну стратегію по основному виду діяльності.

Окрім наочності, побудова дерева цілей дозволяє керівництву підприємства проаналізувати всі складові комерційного успіху, побачити їх вплив на реалізацію цілей і кінцевий результат роботи. Дерево цілей допомагає кожному працівнику фірми побачити своє місце у вирішенні поставлених завдань перед підприємством і усвідомити відповідальність за свою ділянку роботи. В кінцевому результаті все це приводить до значного зростання ефективності роботи фірми, покращення якості послуг і економічних показників.

**Один із важливих етапів створення туристичної фірми - її бізнес-план (бізнес-програма) майбутньої діяльності**. Він є основою фінансового менеджменту як для нового підприємства, так і для діючої фірми.

**Бізнес-план підприємства** - це письмовий документ, в якому викладена суть, напрямки і способи реалізації підприємницької ідеї, схарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним.

У ринковій системі господарювання бізнес-план виконує дві важливі функції: зовнішню (ознайомлення заінтересованих ділових людей із сутністю та ефективністю реалізації нової підприємницької ідеї) і внутрішню (відпрацювання системи управління впровадження підприємницького проекту).

Розробка бізнес-плану нового підприємства провадиться поетапним (ітеративним) методом, а кінцевою метою є обґрунтування необхідності створення цього підприємства або реалізація його інвестиційної програми.

**Перша складова бізнес-плану для нового підприємства - вибір основного виду статутної діяльності**. Якщо це туристична діяльність, то при цьому необхідно розв'язати ще дві проблеми:

Вибрати супутні види діяльності, тобто диверсифікувати основу свого бізнесу для зниження фінансових ризиків через те, що туристичний бізнес дуже чутливий до низки об'єктивних або форсмажорних факторів: політичних, економічних тощо. Навіть при найбільш сприятливих умовах для туристичного підприємства, ситуація може стати прямо протилежною, незалежною від підприємця (міжнаціональні конфлікти, зміна податкової політики, транспортних тарифів, рівня інфляції та ін.).

Бажано вибрати такі види основної та додаткової діяльності, які були б пріоритетними на тривалий період, мали б податкові пільги, тобто закласти з самого початку в бізнес-план стабілізуючі фінансові фактори та фактори профілактики від банкрутства.

**Наступний етапом бізнес-плану - вибір дислокації бізнесу (його географії).** Якщо майбутня основна діяльність пов'язана з формуванням (виробництвом) та реалізацією внутрішніх турів, то необхідно визначити регіон прийому-відправки туристів. Якщо фірма буде займатись також міжнародним туризмом, то необхідно вибрати ті країни і регіони, куди буде реалізовуватись туристичний продукт, вироблений підприємством. А це пов'язано з маркетингом ринку туристичних послуг у вибраних країнах, вивченням специфіки їх макро- і мікроекономіки, податкової політики, нормативно-правової бази, інфраструктури, туристично-рекреаційних ресурсів та ін.

**Черговим етапом бізнес-плану є дослідження ринку туристичних послуг.** Мета цього етапу:

* довести конкурентоспроможність вибраних регіонів (країн);
* вибрати в цих регіонах свій сегмент туристичного бізнесу.

Доведення конкурентоспроможності регіону необхідне не тільки самому підприємцю, але і його майбутнім інвесторам. Тут необхідна виняткова об'єктивність аналізу і облік всіх потенційно можливих факторів, бо саме на цьому етапі починається формування прогнозу майбутніх джерел доходу.

Визначивши регіон ринку збуту туристичних послуг, необхідно провести розрахунок максимально можливої ємності цього ринку на перспективу по роках, місяцях, сезонах, днях тижня.

Потім приступають до аналізу конкурентного середовища. При цьому вивчається статистика чисельності туристичних фірм, зареєстрованих у даному регіоні, їх обсяги реалізації туристичних послуг, цінові фактори, наявність монополістів, відмінностей власного туристичного продукту від аналогічного продукту конкурентів. Якщо обсяг ринку і рівень конкуренції дозволяє "вписатись" у туристичний бізнес в цьому регіоні, то приймається рішення по сегментації ринку послуг і розробці наступних етапів бізнес-плану.

**Один із важливих елементів виживання туристичного підприємства в умовах конкуренції - ціновий фактор**, але для нового підприємства маневрування ціною послуг можливе в певних межах, за винятком виробництва нового поза-конкурентного туристичного продукту.

Важливою складовою бізнес-плану є **маркетинг-план,** який включає наступні складові: технологію реалізації туристичного продукту, способи стимулювання продажів, ціноутворення, стратегію рекламної компанії, формування громадської думки про фірму тощо.

**Наступний етапом бізнес-планування - план виробництва туристичних послуг і контроль якості туристичного продукту**. Тут необхідно розглянути питання підготовки турів, їх методичне забезпечення, наявність страхування та договірної документації, формування пакету документів на одержання ліцензії, розробки системи забезпечення і контролю якості наданих послуг та ін.

Один із відповідальних етапів бізнес-плану - планування роботи персоналу, що поєднує в собі такі аспекти, як розрахунок необхідної кількості працівників, формування штатного розкладу, розробка кваліфікаційних вимог до персоналу, посадових інструкцій та форм оплати праці тощо.

Доцільно включати в бізнес-план також розділи "Юридичне планування " та "Управління ризиками", в яких вказується форма власності, правовий статус підприємства, схема підлеглості, загроза банкрутства, санкції і штрафи контролюючих органів та ін.

**Найбільш важливим і складним розділом бізнес-плану є "Стратегія фінансування" або "Фінансовий план".** Він являє собою основу фінансового менеджменту, від якого залежить стабільна робота підприємства. Фактично цей розділ узагальнює всі попередні розділи бізнес-плану. Основна мета фінансового плану - це забезпечення позитивного грошового залишку від початку до закінчення впровадження проекту. Окрім того, фінансовий план розкриває необхідність в капіталі й ефективність його використання.

Фінансовий менеджмент і прогнозування фінансової стабільності підприємства повинні бути прив'язані до вибраних сегментів ринку і регіону конкуренції, а також ув'язані з іншими розділами бізнес-плану.

Якщо створюване туристичне підприємство має на меті реалізацію конкретного інвестиційного проекту, то в бізнес-план вводиться додатковий розділ "Інвестиційне планування".

**Література**

1. Балабанов И. Т., Балабанов А. И. Экономика туризма. - Москва, 2000.
2. Герасименко ВТ. Основы туристического бизнеса. - Одесса, 1997.
3. Гуляев В. Г. Организация туристической деятельности. -Москва, 1996.
4. Іванов Ю. Туристична діяльність і оподаткування // Бухгалтерія. -2002. -№20/2.
5. Іванова И. О. Маркетингові можливості сучасного готельного бізнесу в Україні. - Львів, 1997.
6. Кабушкин Н. И. Менеджмент туризма. - Минск: Новое знание, 2001.