

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІАКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

Кафедра туристичного та готельного бізнесу

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з навчальної дисципліни
«ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ
ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

для студентів спеціальності 242 «Туризм»
ступеня магістра

Полтава – 2016

Укладач: Карпенко Ю. В., к. е. н., доцент кафедри туристичного та готельного бізнесу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавського університету економіки і торгівлі».

ЗМІСТ

Тема 1. Прогнозування: зміст, функції, методика складання прогнозів.....	4
Тема 2. Планування діяльності туристичного підприємства	12
Тема 3. Стратегічне планування на рівні туристичного підприємства	19
Тема 4. Аналіз досліджень зовнішнього і внутрішнього середовища туристичного підприємства.....	26
Тема 5. Прогнозування і планування туризму на державному та регіональному рівнях	38
Перелік основних та додаткових інформаційних джерел.....	42

Тема 1. Прогнозування: зміст, функції, методика складання прогнозів (2 год.)

План

1. Основні напрямки й принципи прогнозування.
2. Класифікація прогнозів.
3. Особливості нормативного і генетичного підходу до прогнозування туристичної діяльності.
4. Характеристика аналітичних методів.

Міні-лексикон: прогноз, прогнозування, методи прогнозування, прогностика.

Інформаційні джерела: 25-30, 33-40.

1. Основні напрямки й принципи прогнозування

Ефективна діяльність підприємства в сучасних умовах господарювання в значній мірі залежить від того, наскільки достовірно воно передбачить подальшу та ближню перспективу свого розвитку, тобто від прогнозування. Важливість прогнозування в умовах ринку пояснюється тим, що, по-перше, ринкове господарство відзначається коливаннями ринкової кон'юнктури і необхідно ці коливання передбачити і згладжувати, по-друге, в цих умовах при розробленні стратегічних програм присутній високий ступінь невизначеності і можна прогнозувати лише окремі показники.

Прогноз (від грец. prognosis – передбачення) – це науково-обґрунтоване судження про можливий стан підприємства в майбутньому і альтернативні шляхи і строки їх реалізації. спроба Процес складання (розробки) прогнозу називають прогнозуванням.

Прогнозування – це процес передбачення майбутнього стану підприємства, що ґрунтується на наукових методах пізнання економічних явищ, його внутрішнього і зовнішнього середовища, а також можливих способів і термінів досягнення очікуваних кількісних і якісних результатів.

Процес прогнозування завжди базується на певних принципах. Головними з них є такі:

- цілеспрямованість;
- змістовий опис поставлених дослідницьких завдань;
- системність – побудова прогнозу на підставі системи методів і

моделей, що характеризуються певною ієрархією та послідовністю;

- верифікованості – принцип, що потребує визначення достовірності, точності і обґрунтованості прогнозів;
- наукова обґрунтованість – всебічне врахування вимог об'єктивних законів розвитку суспільства, використання світового досвіду;
- багаторівневий опис – опис об'єкта як цілісного явища і водночас як елемента складнішої системи;
- інформаційна єдність – використання інформації на однаковому рівні узагальнення й цілісності ознак;
- адекватність об'єктивним закономірностям розвитку – виявлення та оцінка стійких взаємозв'язків і тенденцій розвитку об'єкта;
- послідовне вирішення невизначеності – ітеративна процедура просування від виявлення цілей та умов, що склалися, до визначення можливих напрямків розвитку;
- альтернативність – виявлення можливості розвитку об'єкта за умови різних траєкторій, різноманітних взаємозв'язків і структурних співвідношень.

За своїм змістом, прогнозування є ширшим, ніж планування, оскільки містить не тільки показники діяльності підприємства, а й різноманітні дані про їх зовнішнє середовище.

Найважливішими функціями прогнозування в системі стратегічного планування є:

- 1) визначення можливих цілей і напрямів розвитку підприємства;
- 2) оцінка економічних, соціальних, технічних, наукових, екологічних результатів реалізації кожного з можливих варіантів розвитку підприємства;
- 3) визначення заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з можливих варіантів розвитку прогнозованих подій;
- 4) оцінка необхідних витрат та ресурсів для впровадження розроблених заходів.

Для передбачення майбутнього стану підприємства використовуються такі типи прогнозування:

- прогнозування, яке ґрунтується на суб'єктивних знаннях людини, на її творчому баченні майбутнього та власній інтуїції; може використовуватись як передбачення менеджерами підприємства його майбутнього стану в тих чи інших умовах зовнішнього середовища;
- пошукове прогнозування, яке спирається на наявну в цей час ін-

формацію і передбачає поступовий перехід від теперішнього стану до майбутнього; може бути двох видів: екстраполятивним (традиційним) та альтернативним (новаторським).

Перший з них передбачає, що економічний розвиток підприємства відбувається рівно і безперервно, тому прогноз може бути простою проекцією (екстраполяцією) минулого у майбутнє. При цьому оцінюються минулі показники діяльності підприємства і тенденції їх зміни та переносяться ці тенденції на майбутнє.

Другий вид пошукового прогнозування виходить з того, що зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства є мінливими і тому розвиток підприємства може бути не лише рівним і неперервним, а й стрибкоподібним і перервним. Крім того, існує певна кількість варіантів майбутнього розвитку підприємства, тобто різні сценарії.

2. Класифікація прогнозів

Прогностика – це наука, що розробляє теоретичні основи та методи прогнозування.

Прогнозування проявляється через його функції:

- нормативна функція, дає можливість реалізувати прогностичну модель та застерігає органи управління від суб'єктивізму в їх діяльності;
- орієнтаційна функція виражається у визначенні суб'єктом управління цілей розвитку суспільства у більш реалістичному напрямі й вибірковому підході до інформації;
- попереджувальна функція, завданням якої є інформування органів управління про можливі й реальні відхилення об'єкта від прогностичної моделі.

Однією з найважливіших характеристик соціально-економічного прогнозування є класифікація прогнозів за різноманітними критеріями (табл. 1.1). В свою чергу прогнозування також класифікують за різними критеріями і ознаками.

Залежно від сфери застосування прогнозування буває соціально-економічним і науково-технічним. *Соціально-економічне прогнозування* дає оцінку можливим перспективним змінам економічних і соціальних умов життєдіяльності суспільства. *Науково-технічне прогнозування* націлене на розробку наукових, технічних і технологічних засобів реалізації планів соціально-економічного розвитку.

Залежно від рівня управління прогнозування поділяється на народ-

ногосподарське, галузеве (або регіональне) і прогнозування розвитку підприємств.

Таблиця 1.1 – Класифікація прогнозів за критеріями

Критерії	Види прогнозів
За масштабами об'єкта прогнозування	Глобальні прогнози, макроекономічні прогнози, прогнози секторів економіки, прогнози міжгалузевих комплексів, галузеві прогнози, регіональні прогнози, локальні прогнози, прогнози підприємств та ін..
За часом випередження	Оперативні прогнози (до 1 місяця), короткострокові прогнози (від 1 місяця до 1 року), середньострокові прогнози (від 1 до 5 років), довгострокові прогнози (від 5 до 20 років) та довгострокові прогнози понад 20 років
За елементами та напрямками відтворення	Прогнози первинних факторів виробництва, прогнози соціальних потреб
За функціональною ознакою	Пошукові (дослідницькі) прогнози, цільові (нормативні) прогнози

Народногосподарське прогнозування враховує можливості оптимального досягнення мети виробництва, виконання завдань економічного розвитку. *Галузеве прогнозування* здійснюється з урахуванням пропозицій різних галузей та регіонів. Прогнозування розвитку корпорацій, підприємств виконується з урахуванням нових тенденцій економічного й соціального аспекту та найновіших досягнень техніки та технології виробництва.

За ступенем обґрунтування прогнозування поділяються на пошукове (дослідне) і нормативне. *Пошукове прогнозування* оцінює перспективні тенденції розвитку економіки, а нормативне пов'язане з визначенням шляхів і термінів досягнення бажаного стану економічного та соціального розвитку країни на основі досягнутих результатів. *Нормативне прогнозування* здійснюється на базі завчасно визначеної мети. Його завдання – окреслити шляхи і терміни досягнення можливого стану економіки в майбутньому на основі заданих нормативів.

Соціально-економічне прогнозування передбачає використання різноманітних методів, які можна розуміти як сукупність способів мислення. Вони дозволяють на основі даних вивести судження певного й достовірного відносно майбутнього стану досліджуваного

об'єкта.

Залежно від джерел інформації, технології її обробки та одержаних результатів економічні методи прогнозування поділяються на дві групи:

1. *Фактографічні* – ґрунтуються на використанні фактичних даних, які характеризують зміни в об'єкті прогнозування.

Основними в цій групі є:

– *метод екстраполяції* – базується на гіпотезі схожості умов існування підприємства в минулому, теперішньому і майбутньому. Тому проектується закономірності розвитку об'єкта в минулому на майбутнє. Обмеженість цього методу в тому, що, чим тривалішим є період прогнозування, тим більшою є ймовірність зміни тенденцій розвитку підприємства під впливом різних чинників;

– *метод кореляційно-регресійних моделей* – передбачає дослідження залежності певної величини або ряду величин. Використовується у середньо- і довгостроковому прогнозуванні, оскільки саме ці періоди дають можливість встановити зміни у середовищі функціонування підприємства і врахувати вплив цих змін на досліджуваний показник (обсяг інвестицій, обсяг продажу, прибуток тощо).

– *методи економіко-математичного моделювання* – передбачають використання моделей внутрішнього середовища підприємства, макроекономічних (економетричних) моделей, моделей «витрати-випуск», матричних моделей та ін.

2. *Евристичні* – розроблення прогнозів здійснюється з використанням логічних прийомів, правил і методів досліджень.

До цієї групи належать:

– *метод експертних оцінок* – передбачає врахування суб'єктивної думки експертів про майбутній стан об'єкта або середовища. Тут враховуються як раціональні аргументи і докази, так і інтуїтивні знання експерта.

Експертні оцінки поділяються на: індивідуальні (методи розробки сценаріїв, інтерв'ю, аналітичних доповідних записок) та колективні (метод «Дельфі» (анкетне опитування фахівців у певній галузі), «мозкових атак» (колективне вироблення ідеї в результаті проведеної дискусії), метод «комісій» (організація «круглого столу» для узгодження думок експертів) та ін;

– *метод оптимізації* – дає можливість врахувати максимально можливу кількість чинників, що впливають на кінцеві показники діяльності підприємства і обрати найкращий варіант прогнозу;

– *метод «дерева цілей»* використовується з метою поділу основних

завдань на підзавдання і виявлення зв'язків між ними.

Можливе використання й інших методів прогнозування розвитку підприємств, але більш-менш надійне передбачення майбутнього може дати лише поєднання різних методів.

3. Особливості нормативного і генетичного підходу до прогнозування туристичної діяльності

Ефективність функціонування туристичного ринку значною мірою визначається наявністю методичних підходів до дослідження його кон'юнктури, динаміки та структури змін.

Моделі прогнозування розвитку туристичного ринку дозволяють визначити нову структуру туристичного ринку залежно від еластичності реакції туристів та ієрархії їхніх потреб в контексті кон'юнктурних чинників. Реалізація таких моделей може забезпечити розвиток туристичної сфери через встановлення й підтримання рівноваги між збереженням природних та історико-культурних ресурсів, створення сприятливих умов для формування якісного туристичного продукту.

Існує два основних методологічних підходи до прогнозування. Перший – *генетичний* (дескриптивний). Його сутність полягає в тому, що оцінювання проводиться на основі встановлених дослідженнями причинно-наслідкових взаємозв'язків між явищами.

Генетичний підхід припускає, що можуть бути сформульовані будь-які правдоподібні, науково обгрунтовані кількісні та якісні, загальнонаукові і часткові гіпотези відносно факторів і умов майбутнього розвитку, включаючи гіпотези визначення економічної політики й інших форм активного свідомого впливу на виробничі та економічні процеси. Інший підхід – *нормативний, цільовий*. Він ґрунтується на визначенні результатів, які повинні бути досягнуті в майбутньому. Якщо при першому підході взаємозв'язок і послідовність явищ розглядається в напрямку від сучасного до майбутнього, то в другому – від майбутнього до сучасного. Від майбутнього до сучасного розгортається і досліджується ланцюг подій, які можуть відбутися, і заходи, які необхідно прийняти, щоб досягти нормативно заданого результату в перспективі. Нормативно-цільовий підхід має цілу низку загальних рис з генетичним підходом.

Розробка прогнозів для підприємства припускає використання різних конкретних методів: метод експертних оцінок, методи логічного моделювання, методи математичного моделювання, норма-

тивний метод. Як правило, при економічному прогнозуванні має місце комбінування методів.

Ціль прогнозування на підприємстві – найточніше передбачати далеку й близьку перспективу свого розвитку, щоб запобігти економічним ризикам і вибору правильного курсу розвитку.

Ознаками проведеного прогнозування є особливості, за якими можна визначити подальший економічний розвиток підприємства в умовах ринку.

Основне завдання прогнозів – продемонструвати керівництву підприємства ряд можливостей, які могли б допомогти йому усвідомити значення і наслідки рішень, що приймаються, зважити фінансовий ризик, який пов'язаний з інвестиціями, прослідкувати за розвитком економічних, політичних і соціальних умов.

4. Методи прогнозу

Методи прогнозу класифікуються за різними критеріями. Найчастіше застосовуються різні кількісні та якісні методи. З метою прогнозування використовується також інтерв'ю з фахівцями і творчі методи генерації ідей. Всі методи прогнозування доповнюють одне одного, а відповідно можуть використовуватися спільно.

Кількісні методи прогнозу – оцінювання майбутнього на основі минулих даних за допомогою математичних і статистичних методів:

- екстраполяція тренда – перенесення даних існуючого динамічного ряду на майбутнє;
- прогнозування на базі індикаторів – оцінювання руху процесу, який мало залежить від підприємця, на підставі однієї або кількох передумов;
- регресивний аналіз – метод визначення напрямку і щільності зв'язку між незалежними і залежними змінними.

Якісні методи прогнозу – оцінка, словесне формулювання майбутнього за допомогою знань людства та інтуїції (як правило, за оцінкою експертів):

метод Дельфи – форма опитування експертів, при якій їх анонімні відповіді збираються протягом кількох турів і через ознайомлення з проміжними результатами отримують групову оцінку прогнозу;

сценарій – передбачення розвитку і майбутнього стану факторів, що впливають на підприємство і визначення можливих дій підприємця. Одним з ефективних засобів для організації прогнозування розвитку

туризму в регіонів. Сценарій – це опис (картина) майбутнього, складений з урахуванням правдоподібних пропозицій.

Використання сценарного прогнозування у розвитку туризму в умовах ринку здатне забезпечити:

- краще розуміння ситуації, його еволюції;
- оцінку потенційних загроз;
- виявлення сприятливих можливостей;
- виявлення можливих і доцільних напрямків туристичної діяльності в регіоні;
- підвищення рівня адаптації до змін зовнішнього середовища.

Тема 2. Планування діяльності туристичного підприємства (2 год.)

План

1. Система планів та їх класифікація.
2. Структура плану туристичного підприємства і характеристика його розділів.
3. Бізнес-планування на туристичних підприємствах.

Міні-лексикон: план, система планів, довгостроковий план, середньостроковий план, поточний план, стратегічний план, тактичний план, оперативно-календарний план, бізнес-план.

Інформаційні джерела: 25, 28-40.

1. Система планів та їх класифікація.

Планування діяльності туристичного підприємства – одна з найважливіших функцій управління підприємством. Планування є власне процесом визначення цілей, що їх передбачає досягти підприємство за певний період, а також процесом визначення способів їх досягнення.

Система планів – це сукупність безлічі планів, чинних на підприємстві; взаємозв'язок між ними; наявність єдиної мети і орієнтація всіх планів на досягнення цієї мети; розвиток елементів (планів) системи за рахунок їх синхронізації і взаємозумовленості.

Система планів являє собою сукупність різних видів планів, ув'язаних між собою з тимчасового горизонту планування, ресурсів, технологічних, фінансових потоків, спрямованості на досягнення мети функціонування підприємства.

В сучасних умовах господарювання всі учасники ринкових відносин самостійно здійснюють планування своєї діяльності на основі ринкового попиту, раціонального використання наявних ресурсів, прагнення отримати максимальну величину прибутку. При цьому в практичній діяльності підприємство використовує різні види планів.

За об'єктами планування розрізняють наступні види планів:

- план виробництва (номенклатура, асортимент та кількість продукції, що виготовляється в натуральних та вартісних показниках, виробнича потужність, трудомісткість виробничої програми);
- план товарообороту (структура та обсяги реалізації товарів);

- план продажу (визначення можливих обсягів продажу, формування портфелю замовлень, освоєння нових видів продукції);
- фінансовий план (баланс доходів та витрат, план грошових надходжень);
- план з праці та персоналу;
- план матеріально-технічного забезпечення;
- план витрат (собівартість, калькуляція, кошторис);
- план інвестицій (обсяги та джерела інвестиційних коштів за напрямами інвестицій, зведений план інвестицій).

В залежності від тривалості планового періоду плани поділяються на:

- довгострокові (перспективні);
- середньострокові;
- короткострокові (поточні).

Довгостроковий (перспективний) план передбачає визначення стратегії розвитку підприємства стосовно всіх напрямів його діяльності на період більше 5 років.

Середньостроковий план – це деталізація довгострокового плану для перших років діяльності підприємства на період від 1 до 5 років.

Поточний план – це планування діяльності підприємства за всіма напрямами на короткі періоди (рік, квартал, місяць, тиждень, доба). Короткострокові плани містять у собі конкретні заходи щодо досягнення цілей (визначених у довгострокових планах) та використання необхідних для цього ресурсів підприємства.

За змістом планових рішень плани поділяють:

- стратегічні;
- тактичні;
- оперативно-календарні;
- бізнес-плани.

Стратегічний план визначає основні напрями розвитку підприємства на довготривалу перспективу. У рамках стратегічного планування приймають рішення стосовно розширення бізнесової діяльності, розробки та впровадження заходів для задоволення ринкового попиту, ринків збуту, партнерських взаємовідносин.

Тактичний план – розробка плану економічного та соціального розвитку підприємства на короткостроковий або середньостроковий період. Тактичні плани конкретизують та доповнюють стратегічні. Тактичне планування дозволяє реалізувати додаткові резерви, які сприятимуть збільшенню обсягів виробництва, зниженню витрат, підвищенню якості продукції, росту продуктивності праці тощо.

Оперативно-календарний план деталізує показники тактичного плану для організації планомірної та ритмічної роботи всього підприємства та його структурних підрозділів протягом короткого проміжку часу (день, тиждень, місяць). У процесі оперативно-календарного планування визначається час виконання окремих операцій виробничого процесу, оперативної підготовки виробництва, а також передбачаються заходи щодо контролю, матеріально-технічного забезпечення виробництва, збуту продукції.

Оперативне планування здійснюється в масштабі всього підприємства як цехове (міжцехове), а для окремих цехів – у розрізі дільниць і робочих місць (внутрішньоцехове).

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. Він необхідний для оцінки доцільності здійснення того чи іншого виду діяльності. Бізнес-план розробляється для обґрунтування:

- вибору нових видів діяльності;
- можливості залучення інвестицій, отримання кредитів;
- пропозицій для створення спільних підприємств;
- доцільності в отриманні підтримки держави.

Він виконує дві функції:

- 1) зовнішню (ознайомлення зацікавлених осіб із сутністю та ефективністю реалізації нової підприємницької ідеї);
- 2) внутрішню (конкретизація заходів та засобів для реалізації підприємницького проекту).

2. Структура плану туристичного підприємства і характеристики його розділів

Планування туристичної діяльності дозволяє підприємцям погоджувати ресурси для формування турпродукту з можливостями його збуту, що вимагає знань споживчого попиту. Знати поточний та перспективний попит потенційних туристів на свій турпродукт і встигати вчасно пропонувати його конкретним споживачам – головне завдання підприємства і його менеджерів.

Планування господарської діяльності туристичного підприємства – це передбачення і програмування на малу, середню та велику перспективи обсягів виробництва туристичних послуг і комплекту-

вання турпродукту, що користується попитом, а також розрахунок результатів від його реалізації. Вихідним моментом обґрунтування виробничої програми туристичного підприємства виступає прийнятий варіант плану реалізації, зорієнтований на можливий обсяг реалізації з урахуванням попиту або на обсяг продажу, необхідний для одержання цільового прибутку з урахуванням ресурсного забезпечення обсягу реалізації турпродукту (послуг).

Незалежно від варіанта плану реалізації, планування формування туристичного продукту неможливе без визначення потреби в ресурсному забезпеченні. Виробничу програму туристичного підприємства, зокрема туроператора, варто розглядати як документ, у якому передбачаються завдання на створення (комплектування) туристичного продукту визначеної кількості, номенклатури, асортименту та якості у встановлений термін за замовленнями потенційних туристів або для вільної реалізації на основі ринкового попиту.

При розробленні програми виробництва туристичних послуг і комплектування турпродукту застосовуються натуральні і вартісні показники (вимірники).

До сфери власне туризму до натуральних показників відноситься кількість розроблених і реалізованих туристичних пакетів, турів або окремих туристичних послуг. У галузях, що обслуговують туристів, застосовуються інші натуральні показники їхньої діяльності. Наприклад, до натуральних показників діяльності об'єктів розміщення туристів відноситься кількість наданих спальних місць, підприємств харчування – кількість місць для приймання їжі, на транспорті – кількість пасажиро-місць, у видовищних установах – кількість глядацьких місць і т. д.

Крім натуральних показників, робота всіх підприємств індустрії туризму оцінюється сумою виручки від реалізації туристичних послуг і товарів у грошовому (вартісному) вираженні.

План туристичного оператора складається з таких розділів:

- 1) план надання туристичних послуг і комплектування турпродукту за номенклатурою та асортиментом;
- 2) завдання з підвищення якості турпродукту та послуг;
- 3) план ресурсного забезпечення виробничої програми;
- 4) план кооперування туроператора з постачальниками туристичних послуг і ресурсів.

План комплектування турпродукту відповідно до передбачених обсягів його реалізації буде реальним тільки за умови повного ресурсного забезпечення і наявності необхідних виробничих потужнос-

тей туроператорів і турагентів. Тому в плані комплектування туристичного продукту встановлюються чіткі за термінами завдання на закупівлю конкретних видів туристичних послуг, необхідних для створення планових обсягів турпродукту, а також визначається обсяг робіт у взаємозв'язку з потребами в інших ресурсах.

Планування випуску туристичного продукту або розробки турів охоплює прогнозування та програмування, що ґрунтується на можливостях реалізації, детальних розрахунках потреби в туристичних ресурсах і пошуках ефективних джерел ресурсного забезпечення.

3. Бізнес-планування на туристичних підприємствах

Планувати діяльність підприємства, що виробляє нематеріальний продукт, досить непросто. Послугу не можна охарактеризувати такими категоріями, як міцність, надійність, оформлення, дизайн, вага, розмір, тобто всіма тими, які можна застосувати до опису будь-якого матеріального товару. Послуга невловима, нескладіруема, її споживання тривало в часі, її не можна повернути або обміняти, якщо вона не задовольнила вимоги клієнта. Особливо це відноситься до туристичних послуг, так як їх виробництво і споживання відбувається, як правило, далеко від того місця, де турист придбав туристичну послугу. Переконати клієнта придбати турпослуг досить нелегко, оскільки єдиним «доказом» її переваг є слова продавця, що пропонує клієнту скористатися послугами саме «нашої» туристичної фірми.

При плануванні діяльності підприємства туризму питання розробки бізнес-плану стає найбільш гостро. Адже якщо раніше промислові підприємства працювали за планами, розробленими в галузевих міністерствах, то роботу підприємств туристичної сфери, ніхто не планував. Туризм навіть не був визнаний галуззю народного господарства, і виробництво послуг не було складовим валового національного продукту. Зараз підприємствам туризму доводиться з нуля створювати свій бізнес.

Особливістю бізнес-планування підприємств сфери послуг є і те, що в бізнес-плані необхідно чітко відокремити процес виробництва (формування) послуги від процесу її реалізації, тобто визначити, в який момент послуга вважається виробленою і з якого моменту вона готова для реалізації.

Як відомо, однією з відмінностей послуги від матеріального то-

вару є те, що виробництво (формування) і споживання послуги відбувається одночасно. Тоді як у випадку з матеріальним товаром процес здійснюється за наступною схемою: виробництво-реалізація-споживання. З послугою інакше. Оскільки процес виробництва (формування) і споживання відбувається в один і той же момент часу, отже, клієнт споживає вже реалізовану послугу, тобто ту, про яку він дізнався, заплатив гроші і яку готовий спожити. А це означає, що клієнт купує наші обіцянки, які в майбутньому повинні втілитися в реальні блага. Причому різниця між отриманими враженнями від споживання туристичної послуги і попередніми очікуваннями клієнта і буде нашою репутацією. А для того, щоб репутація була негативною, необхідно мати детальне уявлення про всіх характеристиках нашої послуги, і тому нам необхідно мати повне уявлення про процес виробництва послуги. Для того, щоб ймовірність збігу була близька до 100 %, в бізнес-плані необхідно чітко прописати всю технологію виробництва (формування) послуги, щоб розбіжності між очікуваннями клієнта і його відчуттями були зведені до нуля.

Таким чином, можна провести поділ між планом виробництва (формування) послуги і планом її реалізації. Опис процесів і ресурсів, необхідних для того, щоб клієнт зміг побачити, почути, відчути, відчути все те, що ви включаєте до складу послуги, – це входить в розділ «План формування туристичної послуги» бізнес-плану. Все, що потрібно для того, щоб клієнт зміг дізнатися про вашу послугу, визначити для себе необхідність її споживання, купити її і захотіти купити її знову – це входить в «стратегію реалізації турпослуги».

Залежно від того, чи складається бізнес-план для нового або для вже діючого підприємства, в його розділах деякі відмінності. Якщо підприємство вже створено і існує на ринку, то доцільно в розділі «Маркетинг. Аналіз власних ресурсів» описати організаційно-правову форму, форму власну торговельну марку, адміністративний і обслуговуючий персонал, виробничі потужності, частку ринку, імідж підприємства та його фінансове становище, а також можливі зміни всіх перерахованих вище показників.

Якщо підприємство створюється «з нуля», то слід вказати його засновників (якщо вони вже визначені), їх кредитну історію, види діяльності, фінансовий стан.

Таблиця 2.1 – Структура бізнес-плану формування туристичної послуги

Назва розділу	Складові розділу
Резюме	бізнес-ідея; межі та обмеження проекту; короткий опис підприємства
Туристична послуга яка планується	опис послуги; портрет споживача; переваги та принципи вибору послуги; життєвий цикл послуги; ємність ринку споживачів
Маркетинг	аналіз власних ресурсів; аналіз стану галузі; конкуренція на обраному сегменті; податки та законодавство; ринкові тенденції та ризики
План формування туристичної послуги	технологічний процес формування туристичної послуги; постачальники компонентів послуг; технологічне обладнання; персонал; економічна ефективність формування туристичної послуги
Стратегія виходу туристичної продукції на ринок	товарна політика; збутова політика; цінова політика; рекламна політика; PR-заходи
Фінансовий план	інвестиції; план отримання доходів; фінансові ризики; термін окупності проекту; фінансові показники

Тема 3. Стратегічне планування на рівні туристичного підприємства (2 год.)

План

1. Методологія стратегічного планування розвитку туризму.
2. Типологія стратегічного планування. Стратегія: поняття, типи.
3. Стратегії розвитку підприємств туристичної сфери.

Міні-лексикон: стратегічне планування, стратегія, стратегічний план, стратегія зростання, стратегія виживання, стратегія стабілізації, концепція, план, програма.

Інформаційні джерела: 25, 28-40.

1. Методологія стратегічного планування розвитку туризму

Стратегічне планування являє собою особливий вид практичної діяльності, що складається в розробці стратегічних рішень, що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечить їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища. Здійснення ефективного стратегічного планування передбачає створення системи стратегічного планування, що включає сукупність основних елементів, таких як процес планування, система планів, процес управління плануванням, а також забезпечують елементів: підсистеми прийняття стратегічних рішень, організаційного та інформаційного забезпечення, інтегрованих в впорядкованій структурі.

Стратегічне планування розвитку туризму – система підготовки, розробки та організації виконання комплексу стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення балансу інтересів у вирішенні проблем розвитку туризму, а також збільшення і розвиток туристичного потенціалу і конкурентних переваг регіону, міста, туристської дестинації в цілому.

Формування цілісного стратегічного плану розвитку сфери послуг туризму в регіоні та місті – складний процес, в основу якого має бути покладено дотримання цілого ряду основоположних принципових положень або принципів, серед яких найбільш важливими є наступні: цілеспрямованість, системність, комплексність, соціальний захист населення і навколишнього середовища від негативних наслідків, варіативність, ефективність, адаптивність, баланс інтересів і легітимність.

В системі стратегічного планування прогнозно-аналітичні роботи виступають в якості її інформаційної основи, є складовою частиною управлінського процесу і основою прийняття управлінських рішень.

У зв'язку з цим система прогнозно-аналітичних оцінок повинна:

- відображати суть власне проблем формування та розвитку туристичного комплексу міста і враховувати інтереси і цілі туристичного розвитку у взаємозв'язку з загальноміським, регіональним розвитком;
- будуватися на простих і зрозумілих для виконавців методичних прийомах, які не потребують побудови громіздких моделей з великим числом кількісно важко визначених параметрів;
- забезпечувати поєднання кількісних і якісних оцінок, що обумовлено тим, що ряд явищ не може бути виражений і оцінений в строго кількісній формі;
- спиратися як на звітно-статистичні, так і на експертні методи розгляду проблемних ситуацій і прогнозування тенденцій їх розвитку;
- передбачати обов'язкову варіантність в оцінках конкретних ситуацій і обґрунтування прийнятих рішень шляхом аналітичної розробки різних сценаріїв розвитку подій і прогнозування наслідків;
- бути орієнтованою на виконання функцій підтримки обґрунтування і прийняття рішень місцевих органів управління; при цьому головний сенс і предмет діяльності системи прогнозно-аналітичних робіт – не сфера постійного первинного обліку та традиційної обробки інформації, а цілеспрямоване забезпечення результативної роботи органів управління з проблемних ситуацій, які вимагають строго індивідуального підходу;
- гарантувати всім зацікавленим сторонам відкритість і доступність, простоту і зрозумілість результатів оцінки та аналізу.

Загальний порядок проведення прогнозно-аналітичних робіт визначається укрупненої послідовністю, сформульованої з урахуванням специфіки стратегічного планування:

- 1) визначення мети і об'єктів аналітичних робіт;
- 2) визначення обсягу, складу і джерел інформації про стан і перспективи розвитку зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу виділених об'єктів;
- 3) вибір або розробка методів оцінки тих чи інших факторів, оцінка фактичних значень спостережуваних показників;
- 4) оцінка результатів аналізу і надання результатів аналітичних робіт.

2. Типологія стратегічного планування

Стратегія – це модель поведінки, спрямованої на досягнення поставлених цілей, набір правил для пошуку і використання можливостей.

Стратегічний план – послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що приводять до зміни поточного становища на бажане. План не має гнучкості і реалізується тільки за певних зовнішніх умов, стратегія застосовувана в будь-яких ситуаціях. План повинен постійно коригуватися залежно від змін у зовнішньому середовищі, тоді як стратегію потрібно змінювати тільки при внутрішніх змінах (за власним бажанням). В стратегічному плануванні виділяють чотири основних виду управлінської діяльності: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація і організаційне стратегічне бачення.

Ціль стратегічного планування – дати комплексне обґрунтування проблем, з якими може стикнутися організація в майбутньому, і на цій основі розробити показники розвитку на плановий період.

До принципів стратегічного планування відносяться:

- спадковість стратегічного і поточного планів означає, що поточні плани або розділи бізнес-плану повинні повторювати основні розділи стратегічних. Кількість планових показників в короткострокових планах повинна бути більшою, ніж у стратегічних. Показники бізнес-плану не повинні суперечити затвердженим показникам стратегії організації;
- соціальна орієнтація передбачає соціальний розвиток колективу поряд з технічними, технологічними, економічними проблемами, екологією, безпекою та ергономічністю випускаємої продукції;
- ранжування об'єктів планування по важливості необхідно здійснювати для раціонального розподілу існуючих ресурсів. Наприклад, якщо вироблені товари мають майже однаковий рівень конкурентоспроможності, доцільно спочатку направити ресурси на підвищення конкурентоспроможності продукції, яка має більшу долю в організації;
- узгодження з параметрами зовнішнього середовища системи менеджменту досягається за допомогою аналізу динаміки цих параметрів і дослідження їх впливу на планові показники;
- варіантність забезпечується розробкою не менше трьох альтернативних варіантів досягнення однієї тієї ж цілі і вибором оптималь-

ного варіанту з найменшими витратами.

- збалансованість передбачає спадковість балансу показників за ієрархією, наприклад функціональної моделі об'єкта, вартісної моделі, балансу надходження і розподілу ресурсів та ін. Одночасно по важливим показникам необхідно забезпечити резерв;
- економічна обґрунтованість є одним із важливих принципів планування. Остаточний вибір варіанта планових показників повинен здійснюватися тільки після проведення системного аналізу, прогнозування, оптимізації і економічного обґрунтування альтернативних варіантів;
- автоматизація систем планування – застосування сучасних інформаційних технологій і комп'ютерної техніки, яка забезпечує кодування інформації на основі класифікації, її єдність і облік змін по стадіям життєвого циклу об'єкта планування, швидку обробку, надійне зберігання і передачу особі, яка приймає рішення;
- забезпечення зворотнього зв'язку передбачає можливість особи – споживача планів представляти пропозиції розробнику про їх зміни (коригування).

3. Стратегії розвитку підприємств туристичної сфери

У сфері туризму фахівцями Всесвітньої туристичної організації сформульовані три основних принципи сталого розвитку:

1) екологічна стійкість забезпечує сумісність з розвитку туризму підтриманням базових екологічних процесів, біологічної різноманітності та біологічних ресурсів;

2) соціально-культурна стійкість забезпечує розвиток, сумісний з культурою, самобутністю та життєвими цінностями місцевого населення;

3) економічна стійкість забезпечує економічну ефективність розвитку туризму і таке положення, при якому обраний метод управління ресурсами дає можливість їх використання майбутніми поколіннями.

Стратегічне планування в туризмі здійснюється в діапазоні від макронаціонального і регіонального до мікролокального таким чином, щоб кожен рівень фокусувався на різною мірою деталізації та опрацювання планових рішень, а також враховував певну специфіку кожного рівня.

На міжнародному рівні плануються в основному послуги з міжнародних перевезень, тури і потоки туристів з різних країн, міжнародні

маркетингові стратегії та рекламні кампанії.

На національному рівні планування полягає в тому, щоб визначити і визначити райони розвитку туризму, що містять ті чи інші туристські пам'ятки, а також у виробленні національної туристської політики.

Місцевий (регіональний) рівень планування відрізняється деталізацією і використовує плани по землекористуванню з відведенням окремих територій для готелів та інших видів розміщення, туристських визначних пам'яток, зон відпочинку, парків, транспортних систем та інших елементів інфраструктури туризму.

Планування на рівні ділянки – це детального планування розташування і планування будівель і споруд, паркової зони, ландшафтної архітектури та організації інфраструктури, що використовуються в туризмі.

Стратегічне планування розвитку туризму розглядається як система підготовки, розробки і організації виконання комплексу стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення балансу інтересів у вирішенні проблем розвитку туризму, а також збільшення і розвиток туристичного потенціалу конкурентних переваг регіону, міста, туристичного об'єкта.

Визначення способів досягнення стратегічних цілей здійснюється на основі формування стратегій. Основою будь-якого плану розвитку туризму в регіоні є його базова стратегія. Найбільш поширеними типами базових стратегій є:

- стратегія зростання;
- стратегія стабілізації або обмеженого зростання;
- стратегія виживання.

Стратегія зростання застосовується стосовно динамічно зростаючої галузі. Розробка такої стратегії здійснюється шляхом систематичного значного підвищення короткострокових і довгострокових показників цілей.

Стратегія стабілізації традиційно використовується у зрілих галузях. При цьому характерним є встановлення цілей від досягнутого, скоригованих з урахуванням змін навколишнього середовища. Це найменш ризикований спосіб дії.

Стратегія виживання – оборонна стратегія. При цьому рівень цілей встановлюється нижче досягнутого. Вибір того чи іншого стратегічного підходу в якості базового залежить від результатів, отриманих на стадіях стратегічного аналізу і визначення мети. Стратегічне пла-

нування передбачає встановлення цілей і ув'язку цих цілей з ресурсами, які будуть використані для їх досягнення. Оскільки ці цілі і характер використання ресурсів впливають на перспективний розвиток організації, стратегічне планування орієнтовано в майбутнє.

Суб'єктом стратегічного планування розвитку туризму є державні, регіональні та муніципальні органи управління туризмом, а також керівні структури підприємств туризму. *Об'єктом стратегічного планування* виступають вся інфраструктура туризму, а також соціально-економічні процеси, що протікають в системі туризму. Стратегічне планування в туризмі базується, з одного боку, на цілях і завданнях, поставлених у ході розробки стратегії, а з іншого боку – на прогнозах по різних напрямках туристичної діяльності, а також різних областей суспільного розвитку (економіка, наука, техніка і технологія, демографія, екологія тощо).

В якості цілей розробки стратегії зазвичай називають такі:

- задоволення потреб туристів;
- створення сучасного високоефективного і конкурентоспроможного туристського комплексу;
- створення сприятливих умов для кооперації туристських, банківських структур, транспортних компаній, готельних компаній і т.д.;
- забезпечення розвитку окремих видів туризму (соціального, яхтового, лікувально-оздоровчого тощо);
- підвищення привабливості регіону тощо.

Основний зміст стратегічного плану складають формулювання: головної мети розвитку туризму в регіоні; основних стратегічних напрямів досягнення головної мети; цілей в рамках стратегічних напрямків; конкретних заходів щодо реалізації обраних стратегій з фіксацією індикаторів виконання намічених заходів, оцінок витрат і ефекту та учасників реалізації заходів.

У процесі розробки стратегічного плану виконуються наступні етапи:

- 1) аналіз (діагностика стану регіону (зони відпочинку), вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають розвиток, SWOT-аналіз);
- 2) цілепокладання (визначення та затвердження головної мети, основних стратегічних напрямів, цілей);
- 3) планування (формування приватних стратегій досягнення цілей по кожному напрямку і відбір заходів, розподіл відповідальності за реалізацію плану).

Підсумком стратегічного планування і головним інструментом стратегічного управління є документи стратегічного характеру: концепції, плани, програми.

Концепція – генеральний задум (система поглядів), що визначає стратегію дій при здійсненні реформ, проектів, планів, програм.

План – модель планованого майбутнього стану економічної системи в цілому, господарства країни, регіонів, галузей, підприємств, компаній.

Програма – сукупність взаємопов'язаних заходів, план дій, спрямованих на досягнення єдиної мети, вирішення однієї проблеми.

Тема 4. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища туристичного підприємства (4 год.)

План

1. Зовнішнє середовище туристичного підприємства та його елементи.
2. Внутрішнє середовище туристичного підприємства та його елементи.
3. Сегментація ринку туристичних послуг.
4. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища підприємства.

Міні-лексикон: внутрішнє середовище, зовнішня ефективність стратегій, внутрішня ефективність стратегій, оцінка стратегій, аналіз потенціалу, відносна перевага, SWOT-аналіз, оцінка конкурентоспроможності.

Інформаційні джерела: 30-36; 39-43.

1. Зовнішнє середовище туристичного підприємства та його елементи

Середовище туристичного підприємства – це сукупність об'єктивних умов за яких це підприємство провадить свою діяльність. Розрізняють зовнішнє й внутрішнє середовища.

Зовнішнє середовище туристичного підприємства – це комплекс факторів, що знаходяться поза його межами, впливають на виробничу та фінансово-господарську діяльність підприємства.

Зовнішні (екзогенні) чинники туристичного підприємства характеризуються, передусім, своєю некерованістю і, часто, непередбачуваністю, проте спроможні безпосередньо або опосередковано впливати на туристичне підприємство. Врахування впливу цих факторів допомагає менеджменту туристичного оператора не тільки адекватно оцінити переваги і недоліки своєї організації, а й виявити нові можливості та окреслити перспективи.

Чинникам зовнішнього середовища туристичного підприємства властиві такі ознаки:

- взаємопов'язаність (наприклад, зміна уряду може викликати політичну нестабільність, яка загрожує панікою в економічних колах, і падіння курсу національної валюти, що викличе в країні новий виток інфляції, зруйнує банківську систему, понизить попит на туристичний

продукт);

- складність чинників зовнішнього середовища. Кількість чинників, які впливають на розвиток туризму, невизначена і часто порівняно маловажна зміна може спричинити глобальні зміни на туристичному ринку;

- динамічність зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище рухоме і вимагає від менеджера швидкого реагування на свою зміну.

Чинники зовнішнього середовища можна поділити на динамічні і статичні. Динамічні чинники мають схильність постійно змінюватися і вимагають до себе підвищеної уваги (політична та економічна ситуація, матеріально-технічна база туроперейтинга, кон'юнктура туристичного ринку). Статичні чинники не змінюють свого впливу на туризм з часом, тому їх достатньо вивчити один раз і потім використовувати одержані результати в подальшій роботі (природно-кліматичні, культурно-історичні чинники, рекреаційні ресурси).

Динамічні чинники, своєю чергою, поділяються на екстенсивні, інтенсивні і негативні чинники. Екстенсивні чинники передусім характеризуються кількісною зміною в туристичній діяльності (розширення матеріально-технічної бази туризму, будівництво нових готелів, освоєння нових курортів тощо). Інтенсивні динамічні чинники сприяють якісному поліпшенню туристичної діяльності (підвищення кваліфікації працівників, вдосконалення матеріально-технічної бази, підвищення якості культури обслуговування туристів).

Негативні динамічні чинники надають стримуючий і уповільнюючий вплив на туризм (валютна криза, зростання зовнішньої заборгованості, погіршення екологічної ситуації).

Вагомим чинником зовнішнього середовища туризму є також чинник сезонності. Він безпосередньо впливає на обсяги туристичних перевезень. Туроператори та інші об'єкти туріндустрії намагаються зменшити амплітуду сезонних коливань, провадячи з цією метою політику різкого зниження цін у міжсезоння, розвиваючи туризм, мало схильний до сезонних коливань.

У теорії менеджменту фірми розглядаються як системи двох основних типів: закритого і відкритого.

Закрита система умовно припускає відносну незалежність фірми від навколишнього середовища. Така система звичайно характерна для початкового етапу розвитку ринкових відносин; за слабкої ролі держави в їх регулюванні; за загального невисокого рівня розвитку економіки в країні.

Зростання конкурентної боротьби між товаровиробниками, стійке перевищення обсягів пропонованих до реалізації товарів і послуг порівняно з попитом на них, активна роль держави в розвитку ринкових відносин, низка інших факторів спричиняють «розкриття» замкненої системи. Отже, будь-яка залежна від зовнішнього середовища організація є відкритою системою.

Зовнішнє середовище туристичного підприємства можна умовно поділити на дві складові: макро- і мікросередовище.

Мікросередовище охоплює елементи, які безпосередньо впливають на підприємство та які воно може певною мірою контролювати.

1. *Споживачі*. Це один з основних факторів, оскільки саме споживачі визначають, які маршрути й тури їм пропонувати, які культурно-історичні пам'ятники або природні місця показувати й за якою ціною можна продати тури. Споживачі (юридичні й фізичні особи) є фактором, який показує різноманіття зовнішнього середовища.

2. *Конкуренти* – це організації, які або пропонують, або спроможні запропонувати конкурентні товари чи послуги. За ринкової економіки кожна організація повинна прискіпливо вивчати діяльність уже відомих конкурентів (що робить конкурент і скільки це йому коштує, якою є якість його продукції тощо) та утримувати в полі зору всю арену, на якій можуть з'явитися новачки.

3. *Постачальники* – це ті організації та особи, які постачають ресурси (сировину, товари та послуги), необхідні підприємству для провадження своєї діяльності.

Стосовно туристичних операторів постачальниками виступають заклади сфери розміщення, харчування та обслуговування туристів, транспортні підприємства, музеї заклади культури, на базі послуг яких туроператор формує власний туристичний продукт. Своєю чергою, туристичний оператор є постачальником для туристичного агента. Також постачальниками для підприємств туристичної сфери виступають підприємства, що виробляють чи реалізують офісну техніку та меблі, інше оснащення, транспортні засоби тощо.

4. *Посередники* – це підприємства, установи, організації та особи, що провадять свою діяльність, купуючи товари чи послуги з метою подальшого продажу. В туристичному бізнесі для туроператорів посередниками виступають турагенти; для виробників туристичних послуг (готелів, баз відпочинку, санаторіїв, транспортних організацій тощо) – туроператори, а також інші організації, наприклад, підприємства, що продають авіабілету, профспілки, які реалізують путівки в санаторії.

5. *Законодавчі органи та державні установи*. Законодавчі органи

формують нормативну базу створення й діяльності туристичних підприємств, фіскальну політику, а також визначають політику відносно туризму. Державні установи – це установи, які забезпечують послуги та нагляд за дотриманням законодавства на місцевому, регіональному та загальнодержавному рівнях.

6. *Громадські організації та профспілки*, які представляють інтереси працівників, впливають на діяльність не тільки окремого підприємства, але й цілої галузі.

Макросередовище – демографічне, природне, економічне, соціальне, правове, політичне, національне та культурне середовище, за умов якого функціонує підприємство та яке впливає на його розвиток.

Фактори макросередовища не впливають на туристичне підприємство безпосередньо, однак у деяких випадках наслідки такого впливу можуть бути набагато суттєвішими, ніж прямий вплив. Крім того, вплив таких факторів складніший й різноманітніший, оскільки сама сфера впливу є ширшою та глобальною.

1. *Стан економіки* – характеризується рівнем цін і тарифів, інфляції, платоспроможного попиту, банківською політикою, курсом національної валюти, що може впливати на рівень обслуговування, якість готелів, обсяги коштів, які спрямовуються на підтримку в належному стані пам'ятників архітектури, природи тощо.

2. *Науково-технічний прогрес* - характеризує рівень розвитку науки й техніки.

3. *Політична ситуація* характеризується розподілом політичних сил (боротьба за сфери впливу); відношенням до влади; наявними законами та рівнем їх дотримання; характером процесів, ініційованих владою; стабільністю (нестабільністю) політичного становища, провідною ідеологією і боротьбою за соціальні групи; узгодженістю дій державних органів тощо.

4. *Соціальні фактори*: рівень міграції населення; освіченість населення; соціально-професійна структура населення; система соціального захисту населення; добродійність; демографічні характеристики.

5. *Культурні фактори* – традиції тієї чи іншої країни, народу, у тому числі ставлення до жінки, людей різного кольору шкіри, молоді, людей похилого віку; релігійні вірування; менталітет народів; цінності населення; колективні спогади; психологія населення.

6. *Міжнародні події*. Комплекс факторів, які характеризують ту чи іншу країну. Міжнародний бізнес є набагато складнішим за бізнес

усередині країни. Форми реалізації міжнародного бізнесу різні: експорт (імпорт), спільні підприємства, ліцензування, прямі вкладення фінансових засобів в економіку країни. За умов глобалізації туристичного бізнесу все більшого значення набуває міграція трудових ресурсів. Туризм прямо пов'язаний і з непрямим експортом послуг.

7. *Природно-географічні умови* – клімат, природні ресурси, стан навколишнього середовища, територіальна структура господарства, доступність місць відпочинку тощо.

2. Внутрішнє середовище туристичного підприємства та його елементи

Незалежно від масштабів організації (велика туристична компанія, фірма-туроператор, туристичне агентство), приймаючи стратегічне рішення щодо розвитку, поряд з дослідженням зовнішнього середовища і конкуренції необхідно проаналізувати власні сили та оцінити поточний стан.

Поряд з макро- і мікросередовищем в економічній науці виділяється внутріфірмове середовище.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність постійних змінних, що створюють передумови для його ефективної життєдіяльності у зовнішньому середовищі.

Елементи внутрішнього середовища взаємопов'язані і взаємозумовлені. До основних з них належать:

1) цілі – бажаний стан підприємства чи його підрозділу в майбутньому;

2) завдання – запрограмовані чи незапрограмовані рішення з певного виду діяльності підприємства, які необхідно виконати в певний час, певними засобами, з певним персоналом і з певною відповідальністю;

3) стратегія підприємства – довгострокова економічна політика і комплекс заходів її реалізації, яку підприємство використовує на ринку для досягнення поставлених цілей;

4) організаційна структура – це оптимальне співвідношення рівнів управління та функціональної сфери яке досягається передусім шляхом налагодження раціональних зв'язків між працівниками для досягнення цілей підприємства.

5) персонал – це особовий склад підприємства, об'єднані спільною ціллю люди, які виконують певні види робіт, використовують знання,

технічні навички і виступають як єдиний механізм;

б) 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;

7) виробнича структура підприємства – споруди та обладнання, залучені у виробництво товарів чи послуг, їх зношеність, технології, які використовуються, ступінь введення інновацій;

8) продукт, який створює та реалізує підприємство, його якісні характеристики, асортимент, собівартість, відповідність запитам споживачів;

9) збут – комплекс після виробничих операцій, серед яких найголовнішою є продаж.

Щоб оцінити внутрішнє середовище туристичного підприємства використовують такі показники:

1) загальні характеристики підприємства (імідж підприємства, конкурентоспроможність, рівень спеціалізації, капітало-, трудомісткість, місцезнаходження та ін.);

2) матеріально-технічна база;

3) сфера маркетингу (маркетингові стратегії, розміри сегментів ринку, рівень продажу, структура та кількість продукції, витрати на дослідження ринку тощо);

4) сфера виробництва (стан матеріально-технічної бази, виробничі потужності та їх завантаження, рівень оновлення устаткування, ефективність виробництва тощо);

5) сфера фінансів (ліквідність, розміри заборгованості, прибутковість, рівень реінвестування, обсяги та напрями інвестицій тощо);

б) характеристика організації та управління (технологія управління та специфіка побудови апарату управління та інформаційних систем, норми, правила, процедури, розподіл прав і обов'язків, система контролю діяльності фірми, техніко-організаційний рівень виробництва тощо);

7) сфера персоналу (структурні рівень кваліфікації персоналу, система заробітної плати та рівень доходів робітників, можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованих кадрів);

8) характеристика рівня організаційної культури (трудова дисципліна, мораль, атмосфера та клімат у колективі).

Крім вищенаведених чинників, кожна туристична фірма для аналізу власного внутрішнього середовища має використовувати і систему інших чинників, що відображають особливості її діяльності.

3. Сегментація ринку туристичних послуг

Сегментація – це діяльність щодо класифікації споживачів відповідно до якісних і кількісних особливостей їх попиту. Необхідність сегментації впливає з того, що:

- не всі споживачі є однаковими;
- з групи покупців визначеної послуги (наприклад, туристичної) можна виділити підгрупи зі схожою поведінкою;
- чисельно менші підгрупи є більш гомогенні, ніж група як сукупність;
- простішою й ефективнішою є діяльність па предмет меншої підгрупи схожих споживачів, аніж великих, диференційованих груп споживачів.

Поділ ринку па сегменти є основою для:

- 1) визначення розмірів і спеціалізації підприємства;
- 2) вибору оптимальних стратегій і маркетингових інструментів.

Сегментація споживчого ринку туристичних послуг – це своєрідне мистецтво маркетолога, оскільки універсальної методики цієї справи не існує. Підхід до сегментації залежить від масштабів дослідження і визначається ступенем деталізації вимог. Потреби загальної оцінки, динаміки змін, порівняльного аналізу ринку будь-якого таксономічного рівня базуються на узагальнюючому підході до сегментації шляхом укрупнення сегментів на основі виділення основних характерних ознак. Оцінка споживчого ринку з позицій виробника туристичних послуг потребує деталізованого підходу з виділенням вузьких сегментів і є елементом конкретного маркетингового аналізу, що слугує при розробці відповідних міроприємств з виробництва та просування продукту на ринок.

Сегментація ринку туристичного попиту або його структурування за комплексом ознак відповідно до потреб аналізу ґрунтується переважно на чотирьох основних принципах – географічному, демографічному, психографічному та суспільно-економічному.

Географічна сегментація – спосіб поділу туристичного продукту па групи споживачів за географічними ознаками. Цей метод найефективніший у разі відмінностей культур або кліматичних умов у регіонах просування і продажу туристичного продукту, що має принципове значення для його використання.

Сегментацію ринку, яка побудована на демографічних критеріях, особливо видно у міжнародному туризмі, а також у країнах зі значними територіальними просторами. Критерій місця проживання є змін-

ною з високим ступенем агрегації, підтверджуючи тезу, що населення певних країн чи регіонів виявляє визначений попит і преференції. У внутрішньому туризмі сегментація, яка базується на критерії місця проживання, має менше значення.

Сегментація туристичного ринку за психографічним критерієм означає, що в аналізі досліджують мотиви поведінки споживачів, їхні психологічні особливості, вчинки, інтереси, типи відносин з іншими людьми тощо. До психографічного чи психолого-поведінкового критерію можна зарахувати:

- мотиви подорожі; психологічний портрет туриста;
- організацію і форму поїздки (групова чи індивідуальна);
- використовувані транспортні засоби;
- засоби розміщення;
- відстань до туристичної цілі;
- тривалість подорожі (має велике значення для виробників туристичних послуг, оскільки туристи, які замовляють короткотермінові тури, готові до більших витрат і схильні до інтенсивнішої екскурсійної програми).

Сегментація, яка будується на суспільно-економічних чинниках, користується щораз більшою популярністю. Агенції дослідження ринку опрацювали багато варіантів сегментації, яка ґрунтується на стилі життя споживачів і пристосована до різних сфер господарського життя.

4. Методи аналізу і прогнозування розвитку середовища підприємства

Стратегічний баланс передбачає баланс зусиль підприємства в кожній зі сфер бізнесу в залежності від стадії їхнього життєвого циклу. Таке балансування надає впевненість, що на стадії зрілості сфери бізнесу завжди буде необхідний обсяг фінансових ресурсів для того, щоб підтримувати виробничий цикл підприємства завдяки інвестуванню в нові перспективні види бізнесу. Фінансовий баланс означає, що сфери бізнесу, які спроможні приносити дохід, мають такий обсяг продажів, який є достатнім для того, щоб фінансувати бізнес, який розвивається.

SWOT-аналіз є оперативним діагностичним аналізом середовища організації. Аббревіатура SWOT означає: S – strength (сила), W – weakness (слабкість), O – opportunity (можливість), T – treat (загроза).

Алгоритм виконання: аналіз зовнішнього середовища підприємства (можливості і загрози); аналіз внутрішнього середовища підприємства (сильні і слабкі сторони); побудова матриці та формулювання стратегії розвитку підприємств. На етапі вивчення впливу чинників зовнішнього середовища необхідно заповнити дві таблиці, в яких повинна бути надана характеристика впливовості та напрямку впливу певного чинника зовнішнього середовища прямого та опосередкованого оточення на діяльність підприємства.

Чинники, які можуть відігравати роль сильних або слабких сторін організації та можливостей або загроз зовнішнього середовища наведено у табл. 4.1.

Таблиця 4.1 – Чинники внутрішнього середовища, що враховуються в SWOT-аналізі

Потенційні внутрішні сильні сторони (S):	Потенційні внутрішні слабкості (W):
Компетентність, що чітко проявляється	Втрата деяких аспектів компетентності
Адекватні фінансові джерела	Недоступність фінансів, необхідних для зміни стратегії
Високе мистецтво конкурентної боротьби	Ринкове мистецтво нижче середнього
Добре розуміння споживачів	Відсутність аналізу інформації про споживачів
Визнаний ринковий лідер	Слабкий учасник ринку
Чітко сформульована стратегія	Відсутність чітко вираженої стратегії, непослідовність в її реалізації
Використовування економії на масштабах виробництва, цінова перевага	Висока вартість продукції порівняно з ключовими конкурентами
Власна унікальна технологія, кращі виробничі потужності	Застарілі технологія й устаткування
Перевірене надійне управління	Втрата глибини і гнучкості управління
Надійна мережа розподілу	Слабка мережа розподілу
Високе мистецтво НДДКР	Слабкі позиції в НДДКР
Найефективніша в галузі реклама	Слабка політика просування
Потенційні зовнішні сприятливі можливості (O):	Потенційні зовнішні загрози (T):
Можливість обслуговування додаткових груп споживачів	Ослаблення зростання ринку, несприятливі демографічні зміни, введення нових ринкових сегментів
Розширення діапазону можливих товарів	Збільшення продажів товарів-замінників, зміна смаків і потреб покупців
Добросердя конкурентів	Озлоблення конкуренції
Зниження торгових бар'єрів при виході на зовнішні ринки	Поява іноземних конкурентів з товарами низької вартості

Потенційні внутрішні сильні сторони (S):	Потенційні внутрішні слабкості (W):
Сприятливий зсув в курсах валют	Несприятливий зсув в курсах валют
Велика доступність ресурсів	Посилення вимог постачальників
Ослаблення обмежувачого законодавства	Законодавче регулювання ціни
Ослаблення нестабільності бізнесу	Чутливість до нестабільності зовнішніх умов бізнесу

Поряд з методами вивчення загроз, можливостей, сили і слабкості організації для аналізу середовища може бути застосований метод складання її профілю. Даний метод зручно застосовувати для складання профілю окремо макрооточення, безпосереднього оточення і внутрішнього середовища. За допомогою методу складання профілю середовища вдається оцінити відносну значимість для організації окремих факторів середовища.

Метод складання профілю середовища полягає в наступному. В таблицю профілю середовища (табл. 4.2) виписуються окремі фактори середовища. Кожному з факторів експертним чином дається оцінка:

– важливості для галузі за шкалою: 3 – велика, 2 – помірна, 1 – слабка;

– впливу на організацію за шкалою: 3 – сильне, 2 – помірне, 1 – слабе, 0 – відсутність впливу;

спрямованості впливу за шкалою: +1 – позитивна, -1 – негативна.

Таблиця 4.2 – Таблиця профілю середовища

Фактори середовища	Важливість для галузі, А	Вплив на підприємство, В	Спрямованість впливу, С	Ступінь важливості, D=A·B·C
1.				
2.				
3.				
...				

Далі всі три експертні оцінки перемножуються і виходить інтегральна оцінка, що показує ступінь важливості фактора для організації. За цією оцінкою керівництво може укласти, які з факторів середовища мають відносно більш важливе значення для їх організації і, отже, заслуговують самого серйозної уваги, а які фактори заслуговують меншої уваги.

Однією із складових стратегічного аналізу є конкурентний аналіз або аналіз конкурентної позиції підприємства на ринку. Його доцільно

розпочати з визначення та аналізу головних кон-курентних сил, що мають або будуть мати вплив на діяльність підприємства.

М. Портер, сформулював п'ять головних сил конкуренції:

1) нові конкуренти (поява на ринку нових підприємств або вихід на ринок з аналогічною продукцією вже існуючих безперечно загострює конкурентну боротьбу);

2) товари-замінники (товари, що відмінні за своїми властивостями від уже існуючих, але задовольняють ті ж самі потреби споживачів, вважають замінниками);

3) сила впливу постачальників (на хід конкурентної боротьби впливає не тільки діяльність самих підприємств-виробників, а й їх постачальників. Вони можуть підвищувати ціни на свою продукцію, знижувати її якість, змінювати умови та порядок постачання);

4) сила впливу покупців (проявляється через вимоги покупців щодо високої якості продукції, високого рівня обслуговування. Крім того, покупці, на рівні з конкурентами, впливають на цінову політику підприємства та зацікавлені в отриманні якісного товару за низьку ціну);

5) внутрішньогалузева конкуренція та її інтенсивність (наявність у галузі великої кількості підприємств, особливо з подібною продукцією, підсилює конкурентний тиск. Зменшити його можна за рахунок максимального використання конкурентних переваг підприємства, для з'ясування їх наявності та ступеню впливу на його конкурентну позицію і необхідне визначення конкурентних сил).

Конкурентна перевага продукту – це вкладена у нього споживча цінність, що заохочує покупця придбати саме цей продукт.

Видами конкурентних переваг є:

– ціна (покупець завжди прагне придбати найдешевший товар серед тих, що мають аналогічні властивості. Купівля відбувається часто і тоді, коли продукт дешевий, навіть при відсутності на даний час споживчої корисності для покупця).

– диференціація (продукція в цьому випадку має характерні особливості, що приваблюють покупців (надійність, функціональність і т. д.). диференціація може досягатися не тільки за рахунок споживчих якостей продукту, а й за рахунок торгової марки підприємства);

– положення на ринку (конкурентна перевага забезпечується не тільки за рахунок властивостей самого продукту, а й завдяки положенню на ринку шляхом закріплення покупця або монополізації ринку).

Для реалізації конкурентних переваг підприємством розробляються конкурентні стратегії.

М. Портер визначив основні стратегії, які підприємство може використати для протидії будь-якій конкурентній силі:

1) перевага у витратах, що забезпечує лідерство в ціні – при розробці та виробництві продукції особлива увага приділяється витратам;

2) диференціація – створення підприємством продуктів з унікальними властивостями. Вони повинні бути особливими, незвичайними, подобатися покупцям настільки, щоб він був готовий за них платити;

3) фокусування – концентрація зусиль підприємства на виробництві певної групи товарів, на задоволенні потреб визначеної групи покупців на певному сегменті ринку. В цьому випадку підприємство виробляє продукт із властивостями, що задовольняє специфічні потреби конкретних споживачів або створює їм специфічну систему доступу до нього (продаж через мережу Інтернет).

Тема 5. Прогнозування і планування туризму на державному та регіональному рівнях (4 год.)

План

1. Туристичний ринок як об'єкт державного регулювання, прогнозування і стратегічного планування.

2. Організація прогнозно-планової роботи на державному і регіональному рівнях.

Міні-лексикон: державне прогнозування економічного і соціального розвитку, програма економічного і соціального розвитку, методи планування.

Інформаційні джерела: 28-33; 39-42.

1. Туристичний ринок як об'єкт державного регулювання, прогнозування і стратегічного планування

Основними задачами розвитку туризму в Україні є: формування сучасної маркетингової стратегії просування туристичного продукту на внутрішньому і міжнародному ринках; створення організаційно-правових і економічних умов для стимулювання розвитку внутрішнього туризму; зміцнення і подальший розвиток міжгалузевої і міжрегіональної координації з метою підвищення ефективності вітчизняної туристичної сфери, покращення якості обслуговування у сфері туризму.

Система програмних заходів охоплює такі основні напрямки державної політики у області туризму:

- 1) нормативно-правова діяльність;
- 2) міжвідомча і міжрегіональна координація, і вдосконалення туристичної інфраструктури;
- 3) формування сучасної маркетингової стратегії просування туристичного продукту на внутрішньому і міжнародному ринках;
- 4) підвищення якості обслуговування у сфері туризму, підготовка кадрів;
- 5) міжнародне співробітництво.

Розробка концепції виходить з моделі стійкого туризму, яка є пріоритетом економічного розвитку і має такі цілі:

- збільшення доходів від туризму, вдосконалення системи оподаткування;
- підвищення якості життя і добробуту населення;

- приплив інвестицій і створення нових робочих місць;
- забезпечення комфортних умов перебування туристів;

Основними задачами є такі:

- формування сучасної нормативно-правової бази розвитку туризму і системи державного регулювання туристичної діяльності; створення сприятливих умов для пріоритетного розвитку туризму;
- формування туристичного ринку на основі розвитку конкуренції, поглиблення спеціалізації і кооперації в роботі туристичних структур і підприємств;
- стимулювання розвитку підприємництва у сфері туризму, підтримка розвитку малого і середнього підприємництва в цій області;
- забезпечення розвитку соціального туризму;
- стимулювання розвитку матеріальної бази туризму шляхом залучення національних і іноземних інвестицій для реконструкції і будівництва нових туристичних об'єктів, вдосконалення інфраструктури;
- створення сучасного, високоефективного і конкурентоздатного туристичного комплексу;
- створення умов для відродження і розвитку традиційних національних центрів туризму, освоєння нових туристичних зон з обширним природним і історико-культурним потенціалом;
- інтеграція в систему світового туристичного ринку і розвиток міжнародної співпраці у області туризму;
- розробка і впровадження на туристичному ринку прогресивних технологій обслуговування;
- досягнення міжнародного рівня підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації туристичних кадрів;
- вдосконалення системи інформаційного забезпечення у області туризму і створення єдиного інформаційно-рекламного туристичного простору в країні;
- визначення основних напрямів діяльності уряду по управлінню туристичними ресурсами і
- туристичною індустрією, реалізація концепції стійкого розвитку туризму.

2. Організація прогнозно-планової роботи на державному і регіональному рівнях

Згідно теорії управління перспективи розвитку кожного регіону визначаються обґрунтованим прогнозом та на його основі конкретними планами, спрямованими на обов'язкове виконання. Позитивний вплив на загальну систему планування економічного і соціального розвитку мають методологічні та методичні положення, що висвітлені в Законі України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України». В законі визначені правові, економічні та організаційні засади формування цілісної системи прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку України, окремих галузей економіки та окремих адміністративно-територіальних одиниць. Законом встановлений загальний порядок розроблення, затвердження та виконання зазначених прогнозних і програмних документів, а також права та відповідальність учасників державного прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку. Законом визначені такі поняття як «державне прогнозування економічного і соціального розвитку» та «програма економічного і соціального розвитку».

Прогнозні та програмні документи розробляються на основі комплексного аналізу демографічної ситуації, що склалася на певній адміністративно-територіальній одиниці, стану використання природного, виробничого, науково-технічного та трудового потенціалу конкурентоспроможності вітчизняної економіки, аналізу досягнутого рівня розвитку економіки і соціальної сфери та з урахуванням впливу зовнішніх політичних, економічних та інших факторів. Показники прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку є орієнтиром для розроблення суб'єктами підприємницької діяльності власних прогнозів, планів та інших документів.

Програми економічного та соціального розвитку на короткостроковий період розробляються на основі відповідних прогнозів. Програми мають бути комплексними, розроблятися на науковій основі, визначати цілі та пріоритети економічного та соціального розвитку, враховувати місцеві особливості діяльності підприємств кожної галузі, передбачати для виконання програм використання необхідних природних, трудових, матеріальних, фінансових ресурсів, передбачати також обґрунтування необхідних резервів у промисловості, сільському господарстві, транспорті для уникнення можливих соціальних та природно-кліматичних негараздів, мають враховувати досягнення конкретних позитивних зрушень в економічній діяльності та соціальному забезпеченні людей. Такі програми мають бути оприлюднені та позитивно сприйняті населенням певної території, тоді будуть

підтримані; виконання буде спрямовано на забезпечення реального економічного зростання в результаті конкретних дій органів регіонального управління, місцевого самоврядування та керівників підприємств. Таким чином, в програмах відображається відносна самостійність регіонів при вирішенні економічних, соціальних, екологічних проблем, як елемента державної регіональної політики.

Прогнози та програми економічного і соціального розвитку розробляють місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування. Ці органи також контролюють виконання відповідних показників програм економічного і соціального розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці.

ПЕРЕЛІК ОСНОВНИХ ТА ДОДАТКОВИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

Основні

1. Господарський Кодекс України: Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
2. Податковий Кодекс України: Кодекс України від 2.12.2010 р. № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
3. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
4. Про внесення змін до деяких законів України (щодо особливостей оподаткування турпослуг): Закон України від 03.06.2005 р. № 2642-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
5. Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців: Закон України від 15.05.2003 р. № 755-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
6. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996 р. № 236/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
7. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
8. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 р. № 1023-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
9. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
10. Про ліцензування певних видів господарської діяльності: Закон України від 1.06.2000 р. № 1775-III [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
11. Про обмеження монополізму і недопущенні несумлінної конкуренції в підприємницькій діяльності: Закон України від 18.02.92 р. № 2132-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.

12. Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті: Закон України від 23.09.1994 р. № 185/94-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.

13. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.

14. Про страхування: Закон України від 07.03.1996 р. № 85/96-ВР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.

15. Про туризм: Закон України від 18.11.2003 р. № 1282-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.

16. Про ціни і ціноутворення: Закон України від 03.12.1990 р. № 507-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.

17. 35 положень (стандартів) бухгалтерського обліку: збірник офіційних текстів законів станом на 1 лютого 2012 р. / Упоряд. Ю. І. Руснак – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 258 с.

18. Положення про порядок видачі референса суб'єктам туристичної діяльності України: Наказ Міністерства закордонних справ та Держкомтуризму від 25.12.1996 р. № 164-09/61 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана. – Назва з екрана.

19. Положення про пошуково-рятувальні служби суб'єктів туристичної діяльності, що спеціалізуються на організації туристичних подорожей з використанням активних форм пересування туристів: Наказ Державного комітету по туризму України від 10.07.1996 р. № 33 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.

20. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення: ДСТУ 4527-2006 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.normativ.com.ua>. – Назва з екрана.

21. Послуги туристичні. Засоби розміщування. Загальні вимоги: ДСТУ 4268-2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.normativ.com.ua>. – Назва з екрана.

22. Послуги туристичні. Класифікація готелів: ДСТУ 4269-2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.normativ.com.ua>.

23. Про затвердження Методики розрахунку обсягів туристичної діяльності: Наказ Державної туристичної адміністрації України від 12.11.2003 р. № 142/394 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.

24. Про затвердження форм державної статистичної звітності з питань туризму та інструкцій щодо їх заповнення: Наказ Державного комітету статистики України від 04.03.1998 р. № 96 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.

25. Про заходи щодо розвитку туризму і курортів в Україні: Указ президента України від 21.02.2007 р. № 136/2007 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.

Додаткові

26. Безкровна Л. О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. / Л. О. Безкровна, Т. А. Ісайко, Л. Е. Жуковська. – Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2011. – 116 с.

27. Березін О. В. Ціноутворення в туристичному бізнесі / О. В. Березін, Ю. В. Карпенко. – Суми : Університетська книга, 2014. – 168 с.

28. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с.

29. Бочко О. Ю. Основи планування діяльності підприємств невинробничої сфери : навч. посіб. / О. Ю. Бочко, В. Ф. Проскура. – К. : Ліра-К, 2014. – 218 с.

30. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / А. Ф. Бурик. – К. : Ліра-К, 2013. – 260 с.

31. Грабовецький Б. Є. Планування та економічне прогнозування : навчальний посібник / Б. Є. Грабовецький. – Вінниця : ВНТУ, 2013. – 66 с.

32. Данилюк М. О. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. / М. О. Данилюк. – К. : Ліра-К, 2015. – 328 с.

33. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу / Л. П. Дядечко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.

34. Загуцький У. Р. Планування і діагностика діяльності підприємств : навч. посіб. / У. Р. Загуцький, В. М. Цимбалюк, С. Г. Шевченко. – К. : Ліра-К, 2013. – 320 с.

35. Іванова В. В. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник / В. В. Іванова. – Суми : Університетська книга, 2011. – 443 с.

36. Ковтун О. І. Стратегія підприємства / О. І. Ковтун. – К. : Ліра-К, 2014. – 426 с.

37. Косянчук Т. Ф. Прогнозування та макроекономічне плануван-

ня : навч. посібник / Т. Ф. Косянчук, В. В. Швид. – Львів : Новий світ-2000, 2010. – 296 с.

38. Македон В. В. Бізнес-планування. Навч. посіб. / В. В. Македон– К.: Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.

39. Мальська М. П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія і практика: навчальний посібник / М. П. Мальська, О. Ю. Бордун. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 248 с.

40. Михалюк Н. І. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. / Н. І. Михалюк. – К. : Ліра-К, 2015. – 620 с.

41. Планування діяльності підприємства: навч. посібник / за ред. О. М. Свінцицька. – К. : Кондор, 2009. – 264 с.

42. Прогнозування розвитку територій. Бюджетне прогнозування : навч. посіб. з компакт-диском / В. В. Мамонова, С. Ю. Лукін, Ю. Б. Молодожен [та ін.] ; за заг. наук. ред. М. М. Білинської. – К. : К.І.С., 2014. – 200 с.

43. Стратегічне планування. Навчальний посібник / О. Берданова, В. Вакуленко, В. Тергичка. – Львів: ЗУКЦ, 2008. – 138 с.

44. Череп А. В. Стратегічне планування і управління: навч. посібник / А. В. Череп, А. В. Сучков. – Київ : Кондор, 2011. – 334 с.

45. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства / Л. А. Швайка. – К. : Ліра-К, 2014. – 268 с.