

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

Географічний факультет
Кафедра економічної географії та екологічного менеджменту

**ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА**

Випускна кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав:

здобувач 2 курсу, 614 групи
спеціальність 073 – Менеджмент
ОПП «Менеджмент туристичної
індустрії»

Ємельянов Тарас Сергійович

Керівник: к.е.н, доц.

Підгірна Валентина Никифорівна

До захисту допущено
на засіданні кафедри
протокол № 5 від «5» грудня 2023 р.
Зав. кафедрою _____ **проф. Руденко В.П.**

Чернівці – 2023

АНОТАЦІЯ

Здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня 2-го курсу Ємельянов Т.С. «Характеристика системи менеджменту туристичного підприємства». 073 «Менеджмент», Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Чернівці, 2023.

В роботі окреслено теоретичні основи диверсифікації ринку туристичних послуг України, розглянуто організаційно-управлінську структуру діяльності туристичного приватного підприємства «СКОРПІОН-ВОЯЖ», обґрунтовано перспективи діяльності суб'єкта туристичної індустрії на ринку послуг.

Ключові слова: менеджмент, туристичні послуги, туристичний потенціал, диверсифікація, стратегія.

Abstract

Higher education applicant of the second (master's) degree of the 2nd year Yemelyanov T.S. "Characteristics of the tourist enterprise management system." 073 "Management", Chernivtsi National University named after Yuri Fedkovich, Chernivtsi, 2023.

The paper outlines the theoretical foundations of the diversification of the tourist services market of Ukraine, examines the organizational and management structure of the private tourist enterprise "SCORPION-VOYAZH", substantiates the prospects of the tourism industry subject in the service market.

Keywords: management, tourist services, tourist potential, diversification, strategy.

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Ємельянов Т.С.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ	
1.1. Теоретичні основи диверсифікації ринку туристичних послуг	7
1.2. Характеристика діяльності туристичного підприємства як учасника ринкових відносин	14
1.3. Туристичний продукт як об'єкт управління.....	21
Висновки до першого розділу.....	27
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	
2.1 Організаційно-управлінська структура діяльності туристичного приватного підприємства «СКОРПІОН-ВОЯЖ».....	29
2.2. Оцінка діяльності ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» на ринку туристичних послуг.....	35
2.3. Дослідження системи менеджменту туристичного підприємства.....	40
Висновки до другого розділу.....	46
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН	
3.1. Історичний аспект управління системою ринку туристичних послуг.....	47
3.2. Визначення перешкод у діяльності туристичного ПУП «СКОРПІОН- ВОЯЖ».....	53
3.3. Обґрунтування базової стратегії як засіб удосконалення системи менеджменту на підприємстві.....	57
Висновки до третього розділу.....	63
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Конкурентний розвиток у туристичному бізнесі виникає з бажання кожного підприємства залучити більше клієнтів і стимулювати їх скористатися туристичними послугами для утримання своїх конкурентних позицій на регіональному ринку, здобуття прибутку через підтримання конкурентних переваг і підвищення економічної ефективності.

Лише ті підприємства, які створюють найбільш сприятливі умови для клієнтів під час надання послуг і відпочинку, можуть протистояти конкуренції на ринку. Це в значній мірі залежить від ефективності системи менеджменту в туристичній сфері підприємства.

Сталість розвитку системи менеджменту в туристичному бізнесі залежить від того, наскільки кожна компанія зосереджує зусилля на привертанні клієнтів і пропозиції їм туристичних послуг для зміцнення своїх позицій на регіональному ринку, отримання прибутку через конкурентні переваги і підвищення економічної ефективності.

Проблематиці теоретичних й прикладних аспектів розвитку ринку туристичних послуг присвячено праці вітчизняних та закордонних вчених, зокрема: Г. Алейникова, М. Бондаренко, В. Герасименко, С. Грабовенського, М. Жукової, Г. Заячківської, О. Кирилової, Л. Красавцевої, О. Комліченко, О. Колесник, О. Король, Любіцевої, О. Макари, Н. Мешко, С. Миколишиної, Н. Ротань, Г. Скляра, Т. Ткаченко, В. Філоненко, І. Черниш, А. Юрьєва та ін.

Актуальність зазначених проблем, необхідність їх комплексного та системного дослідження і вирішення зумовили вибір теми дослідження, мету та завдання кваліфікаційної роботи. Проте специфіка підприємств туристичного бізнесу, особливості менеджменту діяльності підприємств потребують адаптації теоретичних та практичних наробіток до потреб галузі.

Проте в економічній літературі ще не узгоджено одного визначення терміну «система менеджменту туристичного підприємства» та методології оцінки її рівня, і відсутні розробки з напрямків удосконалення конкурентних

позицій суб'єктів підприємництва, що надають туристичні послуги. Мета цього кваліфікаційного дослідження полягає в розробці напрямків удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «СКОРПІОН-ВОЯЖ».

Для досягнення поставленої мети в роботі були сформульовані та вирішено наступні основні завдання:

- розглянуті принципи системи менеджменту підприємств туристичної сфери;
- визначена система критеріїв та показників, що характеризують систему менеджменту підприємства в сфері туризму;
- проведена оцінка результативності системи менеджменту підприємства;-
- запропоновані напрями удосконалення системи менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи менеджменту туристичного підприємства. Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти вдосконалення системи менеджменту, пов'язаної з наданням послуг туристичним підприємством. В роботі використовувались різні методи дослідження, такі як: спостереження, порівняння, вимірювання, експерименту, абстрагування, аналізу і синтезу.

Теоретичні та методологічні засади дослідження ґрунтувалися на наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених у галузі менеджменту та туризму, а також на нормативних правових актах, статистичних даних та джерелах Інтернет.

Інформаційна база дослідження включала в себе дані статистичної та бухгалтерської звітності підприємства за 2021-2022 роки, а також первинну інформацію, яка була отримана безпосередньо від працівників туристичного підприємства "СКОРПІОН-ВОЯЖ".

Практичне значення роботи та впровадження результатів дослідження полягає у тому, що на основі теоретичних розробок і аналізу функціонування

підприємства були надані конкретні рекомендації щодо розробки стратегії підвищення якості системи менеджменту туристичного підприємства "СКОРПІОН-ВОЯЖ".

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Робота викладена на 73 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Теоретичні основи диверсифікації ринку туристичних послуг

Ринок туристичних послуг представляє собою важливу складову загального ринку України, впливаючи на соціально-економічний розвиток країни. Цей ринок формується через взаємодію туристичного попиту, пропозиції туристичних послуг та цін на туристичні товари. Ефективне спілкування між попитом і пропозицією є ключовим для успішного створення та розвитку сфери туристичних послуг. Це сприятиме росту суб'єктів туристичного ринку і в кінцевому підсумку призведе до збільшення доходів, що надходять до бюджету країни.

Низка дослідників висловлює власні точки зору щодо трактування сутності «туристичної послуги». Наприклад, В.М. Зайцева та О.М. Корнієнко розглядають «туристичну послугу» як «цілеспрямовану виробничу діяльність підприємств, спрямовану на задоволення специфічних потреб туристів, що відзначається збігом процесів виробництва, реалізації та туристичного споживання» [1]. Р.Б. Кожухівська визначає «туристичну послугу» як «цільову діяльність, спрямовану на задоволення конкретної потреби туриста» [2].

З іншого боку, Т.О. Скрипко та О.О. Ланда розглядають туристичну послугу як: «комплекс дій суб'єктів туристичної галузі, спрямованих на задоволення потреб споживача (туриста)» [3]. С.І. Шепелюк трактує «туристичні послуги» як: «діяльність підприємств у сфері туристичної індустрії, що включає в себе послуги з розміщення, харчування, перевезення, екскурсійні послуги, послуги гідів-перекладачів та інші, спрямовані на задоволення потреб туристів» [4].

Схоже визначення надають і Світлична В.Ю, Шепелюк С.І. визначаючи туристичну послугу як: «комплекс дій суб'єктів туристичної галузі,

спрямованих на задоволення потреб споживача (туриста)» [4;6]. Калмикова І.С. розглядає туристичну послугу як «завершену сукупність дій в сфері обслуговування, спрямовану на забезпечення і задоволення потреб туристів, що відповідає цілям туризму і не суперечить законам природи і суспільства» [7].

Руденко В.П., Підгірна В.Н. пропонують розглядати туристичну послугу як «виробничу діяльність підприємств туристичної індустрії, яка задовольняє потреби клієнтів і не має, як правило, матеріально-речової форми»[8].

Узагальнення теоретичних досліджень та думок вчених дало можливість визначити різні підходи до трактування сутності поняття «ринок туристичних послуг», і виявилось, що найбільш популярними є системний та комунікаційний підходи. Серед них системний підхід заслуговує на увагу через свою багаторівневу природу та визначення ринку туристичних послуг як системи світогосподарських зв'язків між суб'єктами ринку.

Зокрема, системний підхід визначає ринок туристичних послуг як складну систему, що має кілька рівнів світогосподарських зв'язків між різними учасниками ринку. Цей підхід передбачає аналіз внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг, що визначаються на ринку. У табличній формі, табл. 1.1 подається більш комплексна та узагальнена інформація, яка характеризує цю систему.

Підсумовуючи різноманітні визначення та підходи до розуміння сутності ринку туристичних послуг, можна визначити, що його можна розглядати з різних перспектив: як складову загального ринку товарів та послуг, як область рекреації та соціально-культурної діяльності, спрямовану на задоволення потреб подорожуючих; як форму міграції населення; як сукупність економічних відносин, що ґрунтуються на попиті та пропозиції; як окрему галузь національного господарства; як складову соціально-економічної системи; як інструмент вирівнювання смаків покупців і продавців туристичних продуктів та інше.

Класифікація підходів до сутності категорії «ринок туристичних послуг»

Назва підходу	Тлумачення сутності	Представники
Системний підхід	Визначене являє собою складну систему трансформації природно-рекреаційних ресурсів у фінансові активи в ході економічних відносин між учасниками туристичного бізнесу. Ця система охоплює процеси виробництва, реалізації та споживання туристичних продуктів, у контексті глобальних змін і впливу історично сформованих базових та інноваційних детермінант.	Г.О. Горіна [9]
Функціональний підхід	Ця сукупність економічних відносин формується в процесі взаємодії між різними суб'єктами туристичного ринку. Вона охоплює всі етапи від виникнення попиту на конкретні туристичні товари чи послуги до їхньої надання та подальшої купівлі та споживання. У цьому контексті важливо враховувати динаміку взаємодії між різними учасниками, щоб забезпечити ефективний обіг туристичних продуктів у відповідь на змінні потреби та вимоги ринку.	Міжнародна Туристична Організація
Структурний підхід	Туристи виступають як покупці, виражаючи свої потреби та вибираючи туристичні продукти, що найкраще їх задовольняють. Виробники і постачальники туристичних послуг виробляють і пропонують ці продукти на ринку, забезпечуючи різноманітні варіанти та можливості для туристів. Торговельні посередники, у свою чергу, можуть виконувати функції по посередництву в угодах, рекламі та інших аспектах обігу туристичних продуктів, полегшуючи їхнє рух по ринку.	В.Г.Герасименко [10]
Організаційний підхід	Механізм, який сприяє утворенню автоматичних регуляторів для безпосередньої взаємодії виробників і споживачів, часто визначається як система ринкової саморегуляції. Цей механізм базується на взаємодії між попитом та пропозицією на ринку і використовує ринкові сили для автоматичного урівноваження обсягів і цін на товари і послуги.	Гурська І.С., Федуняк І.О., Стемковська І.В. [11]
Процесний підхід	Механізм взаємодії, який дозволяє конвертувати туристично-екскурсійні послуги в грошові кошти та оборотно, в рамках певної інтегрованої системи.	Гостева Н.П. [12]

На основі узагальнення цих різноманітних підходів пропонується власне визначення ринку туристичних послуг як інтегрованої системи, що забезпечує перетворення природно-рекреаційних ресурсів на грошові кошти. Варто відзначити, що ринок туристичних послуг представляє собою складну

та гетерогенну систему, що складається з різноманітних сегментів, розрізняючись за багатьма характеристиками. Різні дослідники виокремлюють різні критерії поділу, такі як соціально-економічний, демографічний, географічний, виховний, психологічний тощо. Ці критерії використовуються для сегментації ринку та визначення споживчих потреб і попиту. Також важливим є розрізнення між сегментами та субринками, що дозволяє більш деталізовано розглядати структуру пропозиції на ринку туристичних послуг [13].

Аналіз теоретичних досліджень підтверджує, що у взаємодії між ринковим попитом та пропозицією виникає концепція ринку виробника і споживача послуги в сфері туризму. Розмір та структура цього сегмента залежать від умов на ринку, які можуть бути як сприятливими, так і несприятливими.

Основною метою сегментації та диференціації ринку туристичних послуг є створення відповідного продукту, що враховує його склад, тематику та рівень обслуговування. Це досягається шляхом адаптації послуг до специфічних потреб та уподобань різних сегментів туристичного ринку. Також важливо забезпечити адресність туристичного продукту, щоб відповідати потребам конкретної цільової аудиторії.

Закон України "Про туризм" визначає суб'єктами туристичної діяльності як юридичні, так і фізичні особи, що створюють туристичний продукт та надають різноманітні туристичні послуги. Це може включати послуги з перевезення, тимчасового розміщення, харчування, екскурсій, курортів, спорту, розваг та інше. Також враховується посередницька діяльність, яка надає характерні та супутні послуги в контексті туристичного ринку. До суб'єктів туристичної діяльності згідно Закону України «Про туризм» відносять [14]: туристичних агентів та операторів, суб'єктів підприємницької діяльності, що надають послуги з тимчасового розміщення (проживання), заклади харчування, гідів-перекладачів, екскурсіводів,

спортивних інструкторів, провідників та інших фахівців туристичного супроводу, рис. 1.1.

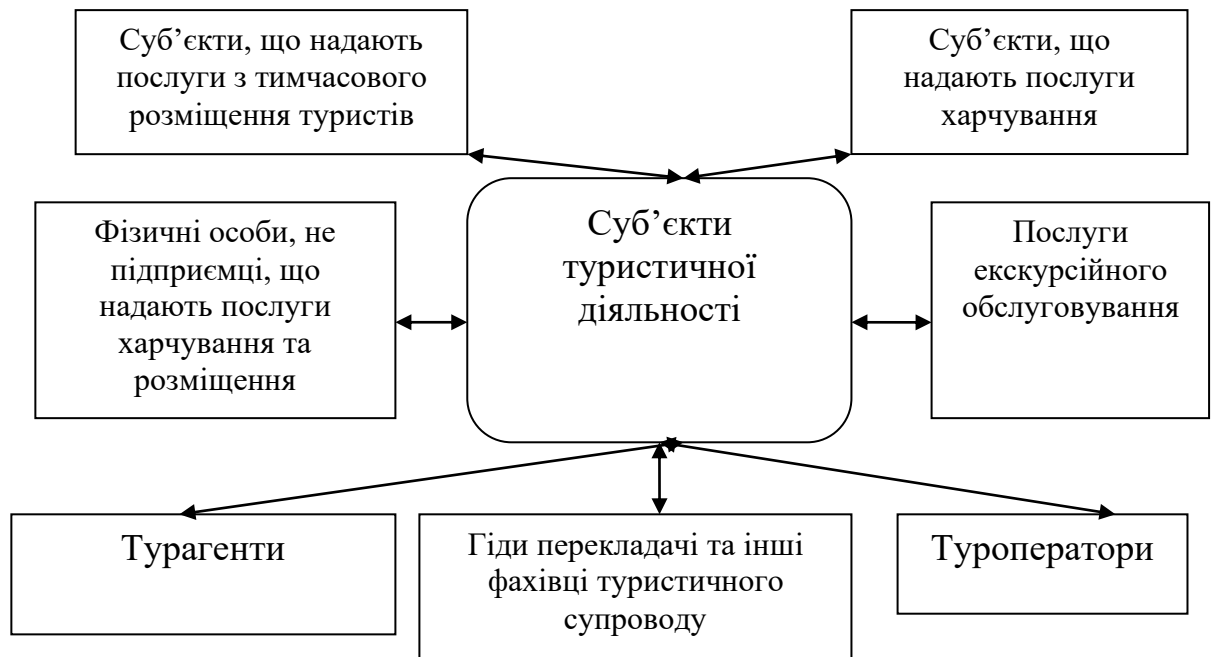


Рис. 1.1. Суб'єкти туристичної діяльності згідно Закону України «Про туризм» [14]

Розвиток ринку туристичних послуг ґрунтується на теоретико-методологічній та організаційно-економічній платформах, взаємозв'язок яких представлено на рис. 1.2, Додаток А.

Для більшого розуміння відмінностей між діяльністю туристичних операторів та туристичних агентів важливо провести аналіз термінологічного апарату відповідних дефініцій. Згідно із Законом України «Про туризм» [14], туристичні оператори (туроператори) є юридичними особами, створеними згідно з законодавством України, які виключно займаються організацією та створенням туристичного продукту, реалізацією та наданням туристичних послуг, а також посередницькою діяльністю з надання характерних та супутніх послуг, мають ліцензію на туроператорську діяльність.

Виходячи з того ж Закону, туроператори - це підприємства, які поєднують дві або більше туристичні послуги (наприклад, перевезення, розміщення, харчування, розваги, екскурсії) і продають їх як єдиний продукт (комплексний тур) через туристичні агентства або безпосередньо кінцевим

споживачам за єдину ціну. Детальний порівняльний аналіз термінів наведено в таблиці 1.2, Додаток Б.

За думкою ряду українських дослідників, ключовою відмінністю між туристичним оператором і туристичним агентством є наявність відповідної ліцензії на туроператорську діяльність, з основним акцентом на правовий статус. Таким чином, Г.І. Михайліченко та М.Г. Бойко визначають туристичних операторів як: «юридичні особи (виробники туристичних послуг), які формують комплексний турпродукт - турпакет, з яким виходять на ринок і організують його збут, і виключною діяльністю є організація та забезпечення створення туристичного продукту» [15].

Туристичний ринок, в інтегрованому контексті національної економіки, формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Організаційно-економічні аспекти включають нормативно-правову базу, туристичну інфраструктуру, попит і пропозицію, ресурси, інвестиційний клімат, ринковий обсяг, кредитно-податкову політику тощо. Соціально-економічні фактори визначаються рівнем доходів, структурою населення, освітою та кваліфікацією працівників. Природно-кліматичні аспекти охоплюють географічний потенціал та привабливість природних умов. Культурно-історичні фактори включають історичні пам'ятки, культурні та релігійні цінності, які привертають туристів.

Проте, слід враховувати, що ринок туристичних послуг, як економічний об'єкт, піддається впливу ризиків та загроз як на мікрорівні (на рівні підприємств та суб'єктів ринку), так і на макро- та мегарівні (на світовому ринку туристичних послуг в цілому).

Основними специфічними властивостями та ознаками ринку туристичних послуг є його економічна природа, яка значно відрізняється від інших галузевих ринків.

Окрім того, процес розвитку ринку туристичних послуг представляє собою складну багатоступеневу систему, в якій взаємопов'язані елементи перебувають у тісному зв'язку, системній взаємодії та багатоаспектному

інтенсивному взаємному впливі. Основні вихідні положення розвитку ринку туристичних послуг можна сформулювати наступним чином:

1) об'єктом ринкових відносин є туристичні послуги та комплексний туристичний продукт;

2) складна система відносин: адже, між суб'єктами ринку, такими як продуценти туристичних послуг, виробники комплексного туристичного продукту, посередники та споживачі завжди існує система взаємозв'язку та комплексного впливу;

3) Механізм забезпечення розвитку ринку туристичних послуг полягає в постійному узгодженні попиту на туристичні товари та послуги. Забезпечуючи виконання економічних, соціальних, гуманітарних функцій та створення передумов для прискореного зростання суміжних секторів [6].

У рамках нашого дослідження слід зауважити, що диверсифікація (від лат. *diversus* – різний і *ficatio* – роблю) – це стратегічний підхід, спрямований на створення багатoproфільного виробництва. Диверсифікація виробництва включає одночасне розширення багатьох не пов'язаних між собою видів виробництва та розширення асортименту виробів.

Цей підхід може бути реалізований як на макро-рівні, що передбачає розвиток пріоритетних галузей національної економіки за допомогою урядових інвестицій або стимулювання приватного капіталу, так і на мікрорівні, який охоплює розріст не пов'язаних між собою підприємств у межах одного підприємства, фірми і т.д. [16].

На мікрорівні, зокрема, акцентується на горизонтальній диверсифікації, яка включає доповнення асортименту підприємства новими товарами чи послугами, що можуть викликати інтерес існуючих клієнтів. Існують різні види горизонтальної диверсифікації, такі як [17]:

- конгломератна диверсифікація, яка включає виробництво товарів чи послуг, що не мають відношення до існуючих товарів чи ринків фірми;

- концентрична диверсифікація, яка передбачає виробництво товарів чи послуг, схожих з існуючими або аналогічних за технологічним чи маркетинговим аспектом;

- багатогалузева диверсифікація, яка включає розширення асортименту товарів для потенційних покупців та ін.

Таким чином, диверсифікація туристичних послуг визначається як розширення асортименту туристичного підприємства новими продуктами або обслуговуваннями, спрямованими на привертання уваги існуючих клієнтів туристичних послуг та продуктів. Зокрема, у контексті креативних індустрій, які розглядаються як сфера колективних інновацій, що мають на меті отримання прибутку через ідеї з виразною та емоційною значущістю, важливо враховувати, що споживач може не мати початкових знань чи досвіду використання нових продуктів чи послуг.

1.2. Характеристика діяльності туристичного підприємства як учасника ринкових відносин

Розгортання глобалізаційних процесів наприкінці ХХ – на початках ХХІ століття в поєднанні з послабленням візових режимів країн світу та зростанням мобільності населення в більшості країн світу сприяли зростанню потоків туристів та урізноманітненню видів туризму, який останнім часом став розглядатися як вид господарської діяльності, що здатна приносити прибутки.

На ринку туристичних послуг основним учасником конкуренції виступає туристичне підприємство. Згідно з Господарським кодексом: «туристичне підприємство - це самостійний господарюючий суб'єкт зі статусом юридичної особи, що займається виробничою (туристичною), комерційною та науково-дослідною діяльністю з метою отримання прибутку» [18].

В спеціалізованій економічній літературі часто будь-яке підприємство,

яке виробляє туристичні товари або надає послуги туристам, розглядається як туристичне підприємство. Такий підхід приймають деякі науковці, такі як В.Н. Підгірна, О.М. Данілова та інші [19]. Проте не всі суб'єкти туристичної діяльності слід вважати туристичними підприємствами. З цього погляду туристичне підприємство - це підприємство, яке головним чином займається формуванням та реалізацією комплексного турпродукту, а питома вага виручки від туристичних послуг становить більше 50% обороту.

Основним завданням діяльності туристичного підприємства є об'єднання різного роду туристичних товарів та послуг, що задовольняють потреби туриста під час подорожі, в єдиний туристичний продукт.

За характером та змістом своєї основної діяльності туристичні підприємства виступають як посередники між туристами (споживачами) та виробниками різних туристичних послуг, таких як місця розміщення, транспортні компанії, заклади харчування та інші [25].

У сфері туризму в Україні існує значна кількість різних типів туристичних підприємств, які надають різноманітні послуги туристам для задоволення їхніх потреб. Діяльність цих підприємств варіюється за характером виконуваних функцій, обсягами роботи та використовуваними ресурсами [20], а також іншими ознаками, що визначають їх класифікацію та типізацію, рис. 1.3.

На ринку туристичних послуг існують різні типи комерційних підприємств, що діють та розвиваються за рахунок власних фінансових ресурсів з метою отримання прибутку, в даному контексті виділяють, зокрема: туристичні оператори, туристичні агентства, туристичні бюро, екскурсійні бюро та інші, рис. 1.4.

Туристична галузь, як відзначає В.О. Ткач: «створює туристичні послуги, формує туристичний продукт і здійснює його реалізацію, активно використовуючи маркетингові комунікації» [21].



Рис. 1.3. Класифікація видів туристичних підприємств

Джерело: побудовано авторами за даними [1;6;14]

Туроператор - це туристичне підприємство, що спеціалізується на організації внутрішніх та міжнародних подорожей та пропонує різноманітний спектр послуг. Характерною особливістю послуг туроператора є їхнє комбінування в єдиний пакет за фіксованою ціною, який включає послуги безпосередніх виробників і формує турпродукти.

У відмінні від туроператора, туристичне агентство є роздрібним

туристичним підприємством, яке спеціалізується на продажу організованих турів та послуг, наданих окремими підприємствами туристичної індустрії. Однією з ключових функцій турагентства, крім збуту туристичних послуг, є інформування клієнтів та консультування щодо мети подорожі, а також надання порад щодо організації поїздки.

На ринку туристичних послуг діють різні підприємства, які спеціалізуються у наданні туристичних послуг. Серед них можна виділити бюро екскурсій (які організують та проводять екскурсії), бюро подорожей (займаються організацією турів та транстурів), бюро подорожей і екскурсій (які організують тури, транстури і екскурсії), а також бюро реалізації туристсько-екскурсійних послуг (які реалізують туристські та екскурсійні путівки) [20].

Усі ці підприємства функціонують у різних організаційно-правових формах та працюють на різних сегментах ринку туристичних послуг, включаючи прийом, відправлення, організацію екскурсій, рекламу, надання інформації та інше.

Згідно з рівнем конкурентоспроможності на ринку, всі туристичні підприємства можна поділити на кілька категорій: аутсайтери ринку, які мають найменшу ринкову частку; підприємства зі слабкою конкурентною позицією; підприємства з сильною конкурентною позицією та лідери на ринку, які мають найбільшу ринкову частку завдяки кращому використанню конкурентних переваг [14].

За економічними цілями можна виділити підприємства комерційної спрямованості, які прагнуть до постійного та максимально високого прибутку; некомерційні (загальнокорисні) підприємства, що надають велике значення організаційним і виховним цілям і не ставлять підвищення прибутку на перший план; та підприємства «чорного туризму», які займаються туристичною діяльністю не постійно і часто не мають ліцензії.

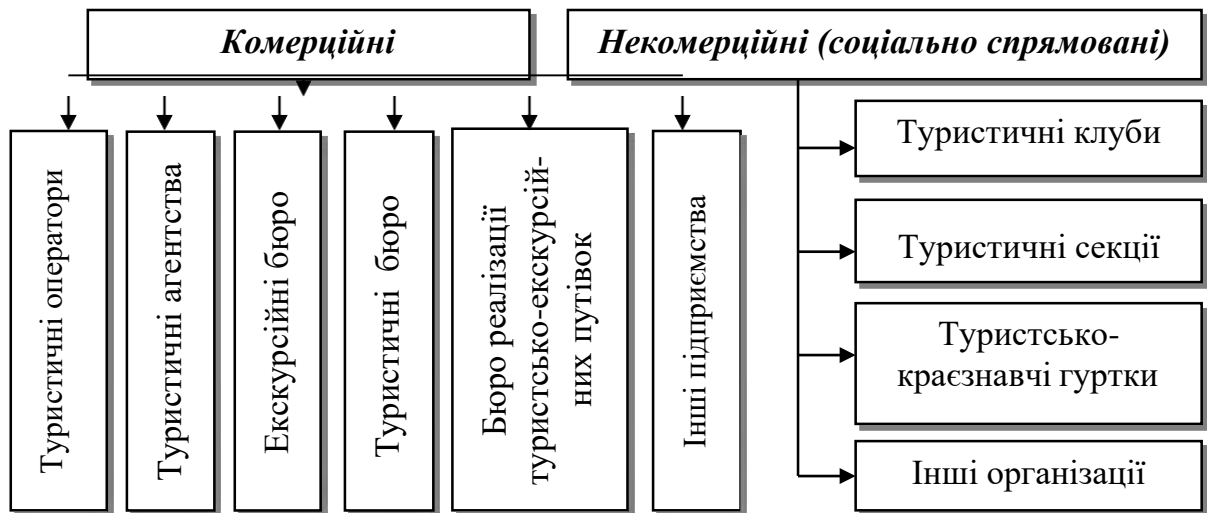


Рис. 1.4. Типізація туристичних підприємств та організацій

Джерело: побудовано авторами за даними [6;14]

Туристичні підприємства відрізняються за різноманітністю асортименту послуг. Туроператори надають різні види турпродуктів, які можуть відрізнятися як широтою (охопленням різноманітних видів турпродуктів), так і глибиною (широким вибором турів у межах кожного виду). З урахуванням асортименту туристичних агентств, його визначає кількість туроператорів та виконавців послуг, з якими вони взаємодіють. Виділяють різні види туристичних агентств, такі як турагентства, бюро подорожей та екскурсій, спеціалізовані турагентства, турбюро-філії з вузькою спеціалізацією, відділи бронювання та турбюро з продажу "горящих" путівок і дешевих квитків.

Щодо правового та економічного статусу туристичних підприємств, вони можуть бути підприємствами з повною економічною та правовою самостійністю, такими як туроператори, турагентства та турбюро, які мають ліцензію на туристичну діяльність, або турпідприємствами, які не мають такого статусу, такі як відділи бронювання та турагентства, що є частиною туроператорів.

В умовах конкурентного ринкового середовища ті підприємства, які успішно адаптуються до умов ринку, пропонують високоякісні туристичні

продукти за конкурентоспроможними цінами та мають конкурентні переваги, зберігають стійкі позиції. Ефективна система менеджменту стає основою для досягнення цих цілей та забезпечення фінансового успіху підприємства.

Проблема системи менеджменту в сфері туризму досі не була детально вивчена, але певні підходи та методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності фінансово-господарської діяльності можна застосувати і до туристичних підприємств.

Така система менеджменту туристичного підприємства визначається ефективністю використання ресурсного потенціалу, здатністю надавати конкурентоспроможні туристичні послуги та адаптацією до змін зовнішнього середовища. Туристична галузь має свої особливості, і концепції конкурентоспроможності можуть бути успішно застосовані до нематеріальної сфери, такої як туризм. Конкурентоспроможність туристичних підприємств характеризується особливостями, що враховують ефективність, привабливість для споживачів та здатність адаптуватися до змін на ринку.

Особливістю в туристичній галузі є коливання рівня системи менеджменту підприємств у різні періоди року, робочі та неробочі дні, а також святкові дні, що обумовлено нерівномірністю споживання туристичних продуктів [11].

Під час періодів зменшеного попиту туристичне підприємство може збільшити свою конкурентоспроможність шляхом використання різних маркетингових заходів, таких як встановлення диференційованих цін та знижок, або зниження вартості перевезення туристів.

Залежно від критеріїв класифікації об'єкта дослідження виділяють різні типи конкурентоспроможності туристичного підприємства, рис. 1.5.

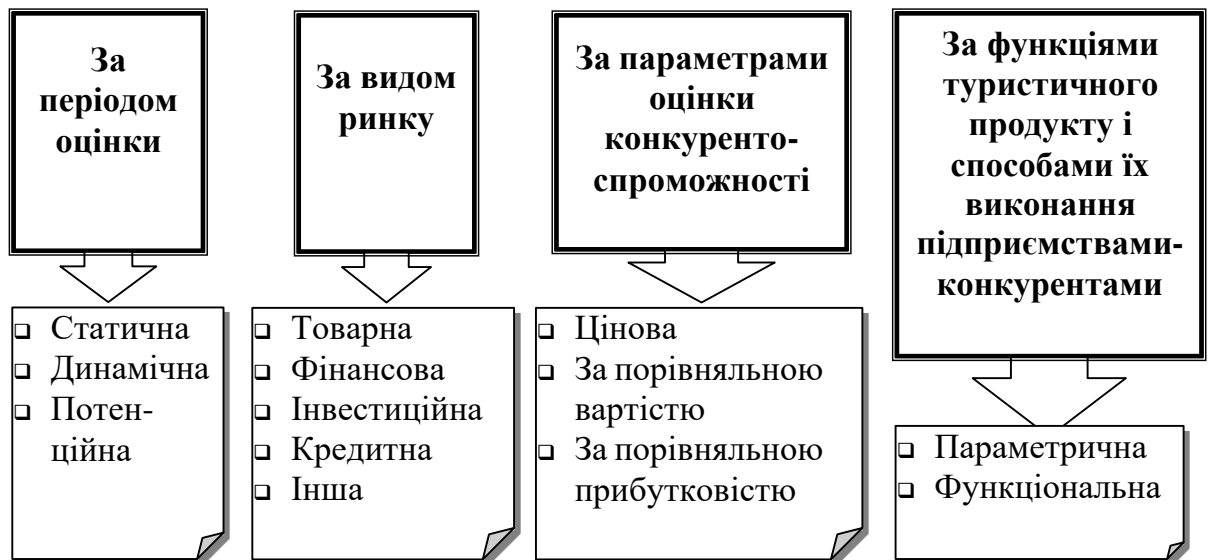


Рис. 1.5. Класифікація видів конкурентоспроможності туристичних підприємств

Джерело: побудовано авторами за даними [22]

Такі види конкурентоспроможності, як вартість, якість, інновації та гнучкість, є ключовими аспектами стратегічного управління підприємством. Залежно від контексту і цілей підприємства, ці конкурентоспроможні напрями можуть використовуватися для досягнення різних стратегічних цілей. Ось як вони можуть бути застосовані [22; 23]:

1. Зниження витрат: Підприємство може вдосконалити свою конкурентоспроможність, зменшуючи виробничні витрати, оптимізуючи ланцюг постачання та використовуючи ефективні технології.
2. Цінова стратегія: Запровадження конкурентних цін для привертання більшої кількості клієнтів і отримання переваги на ринку.
3. Стандарти якості: Встановлення високих стандартів якості продукції або послуг для створення позитивного образу підприємства.
4. Інновації в якості: Постійне вдосконалення продуктів чи послуг для відповіді на зміни у смаках і вимогах споживачів.
5. Дослідження і розробка: Інвестування в нові технології та дослідження для створення унікальних продуктів або послуг.

6. Адаптація до змін: Здатність швидко реагувати на зміни у ринкових умовах і впровадження новаторських рішень.

7. Гнучка виробництва: Здатність змінювати обсяги виробництва та адаптуватися до попиту споживачів.

8. Гнучкість у відносинах з клієнтами: Надання гнучких умов обслуговування та індивідуальних рішень для клієнтів.

Ці напрями не тільки допомагають підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку, але й стають основою для удосконалення системи менеджменту, сприяючи досягненню стратегічних цілей та ефективному взаємодії зі змінами у бізнес-середовищі.

1.3. Туристичний продукт як об'єкт управління

Туризм являється однією із найважливіших соціально-економічних галузей світової економіки, адже саме туризм найбільш суттєво впливає на розвиток політичних, економічних, соціальних, культурних відносин і міжособистісних стосунків у міжнародному вимірі, стає змістом та стилем життя для мільйонів людей в умовах інформаційного суспільства. В умовах сучасних інтеграційних змін, об'єктивною нагальністю розвитку туристичного ринку виступає комплексність суспільних благ у складі туристичного продукту, яка яскраво демонструє, що задоволеність покупця не можлива лише за рахунок використання якогось одного виду туристичного товару / послуги.

Існує широка диверсифікація спектру туристичних послуг відповідає аналізу туристичного ринку з різних точок зору, узагальнивши погляди, наведемо прикладну класифікацію туристичних послуг, табл. 1.3:

Таблиця 1.3

Класифікація туристичних послуг [24]

№ п/п	Критерії класифікації	Види туристичних послуг
1.	Мета надання	- Основні - Комплементарні (додаткові)
2.	Туристичні потреби	- Специфічні - Універсальні

Основні послуги туристичного продукту, які в основному мають матеріальний характер, створюються головним чином з урахуванням вартісного або фінансового аспекту. Проте це твердження вірне лише в ракурсі економічних аспектів. Ці послуги забезпечують безпечний та зручний переїзд до місця тимчасового перебування, проведення часу там і повернення назад. Їх надають суб'єкти туристичної інфраструктури, при цьому виникає попит на різноманітні нематеріальні послуги, такі як інформаційні, фінансові, правові та страхові.

Комплементарні (додаткові) послуги надаються одночасно з основними туристичними цінностями та сприяють полегшенню доступу до туристичних об'єктів. Вони можуть бути охарактеризовані як розважальні та, в цілому, мають значення, орієнтоване на задоволення потреб людини. З точки зору додаткових послуг можна стверджувати, що нематеріальні послуги, які спрямовані на задоволення потреб особистості, мають переважне значення [25].

Туристичні послуги розрізняються на специфічні та універсальні за спрямованістю. Специфічні послуги створюють умови для реалізації відпочинкової мети туристів та надаються високоспеціалізованим персоналом туристичного обслуговування. Вони задовольняють конкретні потреби груп туристів і пов'язані з відпочинком у місці тимчасового перебування. Специфічні послуги можуть бути основними (розміщення та харчування), транспортними, відпочинково-пізнавальними тощо [21].

Універсальні послуги створюють умови для відпочинку туристів, але також використовуються місцевими жителями. Серед них можна виділити торговельні, побутові та інфраструктурні послуги, які надаються не лише туристам, а й місцевому населенню [14].

Туристичні послуги виконують три основні функції: забезпечення доступу до туристичних цінностей, доставка товарів для задоволення основних потреб та товарів туристичного призначення, а також безпосередній вплив на особистість туриста, забезпечення умов відпочинку, надання інформації, гарантування безпеки та охорона пожитків туриста [18].

В умовах постійного розвитку туристичної інфраструктури стає важкою задачею приголомшити туриста послугами, які вже існують на ринку. Це стосується як туристичних підприємств, так і розважально-рекреаційних послуг, які вони пропонують [19]. Креативність в створенні послуг вимагає новаторського та цікавого підходу, зокрема таких, які туристи раніше не зазнали в епоху новітніх технологій та урбанізації [7].

Практично, туристичні послуги виступають основним інструментом для задоволення туристичних потреб, і для їх максимального задоволення важливо, щоб вони утворювали комплекс, об'єднувалися в туристичний продукт.

Комплексне дослідження дає можливість зробити висновок, що «туристичний продукт являє собою комплекс туристичних послуг», в свою чергу «туристична послуга - окремий елемент продукту, або самостійна туристична послуга, що пов'язана з розміщенням, харчуванням, транспортуванням, екскурсійним та побутовим обслуговуванням. Туристична послуга може задовольнити тільки окрему конкретну потребу туриста під час подорожі, а не комплекс його вимог. Що спонукає до об'єднання різних за призначенням туристичних послуг у єдиний комплекс - туристичний продукт.

В Законі України «Про туризм», подано наступне трактування сутності: «туристичний продукт - попередньо розроблений комплекс туристичних

послуг, який поєднує не менше ніж дві такі послуги, що реалізується або пропонується для реалізації за визначеною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення та інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням» [14].

Розглянемо процес створення та реалізації туристичного продукту з використанням методології структурного аналізу та проектування SADT, рис. 1.5.



Рис. 1.5. Процес створення та реалізації туристичного продукту

Джерело: побудовано авторами за даними [22]

На першому етапі (A1) необхідно провести маркетингові дослідження ринку з метою визначення цільової аудиторії для конкретного туристичного продукту. Важливо врахувати, що основними факторами, які впливають на різноманітність потенційних споживачів турпродукту, є їх вік, рівень освіти, соціальна принадність, менталітет, віросповідання, рівень доходу, сімейний стан, вид діяльності та зайнятість, доступний час і тривалість відпустки, стан здоров'я, мотивація щодо подорожей та інші аспекти.

На другому етапі (A2) визначаються туристичні мотиви, які служать основою для формування мети подорожі. Туристичні мотиви включають такі аспекти, як піклування про стан здоров'я, бажання отримати нові знання, можливість самовираження та самоствердження, реалізація особистих інтересів та хобі, вирішення ділових завдань, задоволення потреби у спілкуванні, пошук розваг, задоволення цікавості, підвищення культурного рівня і т.д. Залежно від виявлених мотивів визначається основна мета або кілька цілей подорожі, таких як відпочинок, романтична пригода, пізнання

культурних, наукових або технічних досягнень, бажання досліджувати екзотичний рослинний чи тваринний світ, відвідання екологічних, історичних чи культурних пам'яток, захоплюючих природних явищ чи споруд, створення унікальних фотографій, участь в атракціонах, відвідування розважальних заходів, культурних подій, фестивалів, участь у національних святах, відвідування спортивних заходів, поліпшення фізичного стану, паломництво, святкування особистих свят, покращення духовного стану та інше [17].

На третьому етапі (А3) обирається тип подорожі (пляжний, курортно-лікувальний, рекреаційний, культурно-пізнавальний, спортивний, діловий, науковий, релігійний, екологічний, етнічний та інші); визначається географічний напрямок та сезонність (цілорічний, сезонний маршрут або визначений час подорожі); встановлюється тривалість подорожі (від однієї доби до 6 місяців); обирається вид транспорту (авіаційний, залізничний, морський, річковий, підводний, автомобільний, автобусний, мотоциклетний, велосипедний, кінний, канатна дорога, монорейкова дорога, фунікулер тощо); визначається форма проживання в місці відпочинку або подорожі (готель, мотель, ротель, кемпінг, пансіонат, турбаза, притулок, хостел, таймшер, флотель, ботель тощо); обирається категорія обслуговування (клас «люкс» (V. I. R.), перший клас, туристський клас, економічний клас); визначається форма участі в подорожі (індивідуальна, групова, родинна).

Також на цьому етапі визначається вид туризму – внутрішній чи виїзний. Для останнього здійснюється визначення туристичних формальностей, таких як паспортно-візові, митні, медико-санітарні та валютні вимоги [21]. Описуються правила та особливості перебування та пересування іноземних туристів у країні, що є метою подорожі.

На четвертому етапі (А4) визначається конкретний перелік послуг, які включаються до складу туру (наприклад, повний пансіон, напівпансіон, ліжко-сніданок тощо). Розробляється детальний маршрут подорожі, формується програма обслуговування туристів відповідно до маршруту, враховуючи розваги та обмеження, такі як час, стан здоров'я, рівень

підготовки, наявність дітей та інші фактори. З урахуванням всіх цих чинників обчислюється собівартість подорожі, і визначається її ціна, враховуючи ціни конкурентів на подібні тури. Також на цьому етапі заповнюється технологічна карта та складається інформаційний лист.

На п'ятому етапі (A5) розробляється реклама туру, яка має передавати основний зміст та особливості конкретної подорожі. Обирається форма реклами (друкована, преса, аудіовізуальна, інтернет-реклама, зовнішня, поштова, сувенірна, реклама в місцях продажу, на виставках, ярмарках, нетрадиційні медіа тощо). Визначається територія охоплення (локальна, регіональна, національна, міжнародна), спрямованість реклами на різні групи та категорії населення, її інтенсивність та терміни проведення рекламної кампанії [18].

Також на цьому етапі розробляється слоган, вибираються фірмові кольори, вказуються переваги та критерії привабливості та конкурентоздатності туристичного продукту. Розраховується кошторис витрат на рекламу.

Якість туристичного продукту є важливим аспектом для забезпечення конкурентоспроможності. Це комплексне поняття, що включає якість готельних, транспортних та харчових послуг, високий рівень обслуговування, наявність різноманітних додаткових та спеціалізованих послуг, які відповідають різноманітним потребам клієнтів [16].

Туристична реклама несе велику відповідальність за достовірність і точність інформації, оскільки, відмінно від товарів, туристичні послуги не завжди мають постійну якість. Це вимагає розвитку функцій реклами, таких як інформативність і пропаганда. Реклама виступає постійним співтовариством туриста, обслуговуючи його до, під час і після подорожі. Популярними засобами реклами для туристичних підприємств у Києві є друковані видання (7% витрат), поліграфічна продукція (13%), зовнішня реклама (16%) і Інтернет (18%). Реклама на телебаченні, яка доступна лише великим компаніям, становить 20% витрат [10].

Дослідження показує, що туристичні підприємства у Києві витрачають на рекламну діяльність від 2 до 15% від загальних витрат, що недостатньо для проведення ефективної рекламної кампанії в туризмі, порівняно зі зростаючим стандартом конкурентії за кордоном, де цей показник становить близько 25% [10]. Реклама в туризмі також включає пропаганду на міжнародному ринку для забезпечення зацікавленості та сприятливого ставлення до обраного регіону як напряму подорожі.

Отже, туристичний продукт з точки зору споживача можна розглядати як структуру, що складається з двох ключових компонентів. Перший – ядро туристичного продукту, яке включає його функціональні властивості та характеристики. Другий – оболонка, яка представляє собою престиж, гарантії, імідж туристичного агента або туроператора, а також естетичні показники якості та комфорту для конкретного туристичного продукту.

Висновки до першого розділу

Проведене теоретичне дослідження дало можливість зробити наступні висновки:

Розвиток туризму в Україні виявляє значний вплив на різні сектори економіки, такі як торгівля, зв'язок, транспорт, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів широкого вжитку. Це є одним із найперспективніших напрямків для структурної перебудови економіки України. Однак існують перешкоди для подальшого розвитку туризму, зокрема, відсутність цілісної комплексної системи державного управління туризмом. Розробка такої системи може сприяти подальшому розвитку та ефективному управлінню галуззю туризму.

Поняття туристичного продукту визначено як "комплекс туристичних послуг", проте підкреслено, що термін "комплекс" завжди вказує на щось більше, ніж просто сума елементів. У роботі висловлено погляд, що тлумачення туристичного продукту як права на тур може спотворювати правову природу відносин, що виникають у цьому контексті. Автори

рекомендують розглядати туристичний продукт як комплекс туристичних послуг, а не просто як право на тур.

3. Встановлено цінній політиці туристичного підприємства важливу роль відіграє вибір стратегії ціноутворення. Зазначено, що успішна реалізація стратегії ціноутворення залежить від того, на яку конкретно послугу встановлюється ціна - на нову чи на популярну. Також висловлено думку, що різні фактори, такі як імідж, отриманий прибуток підприємства і рівень конкурентоспроможності, повинні бути враховані при процесі ціноутворення в туризмі.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1 Організаційно-управлінська структура діяльності туристичного приватного підприємства «СКОРПІОН-ВОЯЖ»

Об'єктом написання кваліфікаційної роботи являється приватне унітарне підприємство (далі ПУП) «СКОРПІОН-ВОЯЖ», яке було засноване в березні 2005 року Код ЄДРПОУ 33395189. Наразі підприємство здійснює свою діяльність у формі туристичного агентства. Підприємство знаходиться за адресою: м. Чернівці; вул. Проспект Незалежності, 111, офіс 31. <https://www.accordtour.com/user-cv-5208> [26]

Щодо організаційної структури підприємства, вона постійно вдосконалюється, враховуючи сучасні тенденції. На даний момент у фірмі працює 5 фахівців. У штат працівників включаються лише ті особи, із якими укладено трудовий договір чи контракт відповідно до трудового законодавства України. Прийом на роботу здійснюється за розпорядженням директорки – Бабяк Тетяни Іллівна. Права та обов'язки працівників прописані у посадових інструкціях. Кожен працівник даного підприємства має вищу освіту, отриману в закладі, який має 3-4 рівень акредитації, і має досвід роботи у сфері туризму.

Орієнтовна організаційна структура діяльності туристичної фірми відображена на рис.2.1

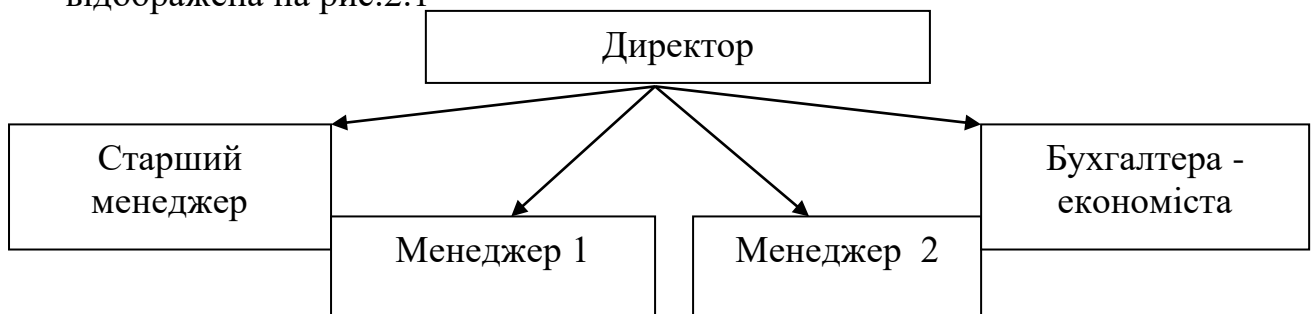


Рис. 2.1. Організаційна структура туристичної компанії ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ»

Директорка, Бабяк Тетяни Іллівна, як керівниця визначає, формулює та планує всі аспекти діяльності підприємства. Вона здійснює і координує роботу у напрямках, що стосуються формування фінансової, цінової, страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності. Директор організовує ефективну взаємодію і направляє зусилля команди на досягнення високих темпів розвитку та удосконалення системи надання послуг. Забезпечує відповідність найкращим світовим стандартам з метою задоволення потреб споживачів у відповідних сферах послуг. Керуючись широким впровадженням нової техніки та прогресивних технологій, організацією праці, правлінням та удосконаленням господарського механізму, директор спрямовує компанію на досягнення високих стандартів у своїй галузі.

Завданням персоналу підприємства є виконання ряду ключових функцій, таких як: планування програм турів, розрахунок вартості турів; співпраця з туристичними операторами, бронювання і продаж квитків, бронювання місць у готелях, складання програм екскурсій та інших додаткових послуг, інструктаж гідів і водіїв; оформлення туристичної документації, маркетинг і реклама, взаємодія з іншими суб'єктами туристичної індустрії, виконання адміністративних функцій.

Ці завдання охоплюють широкий спектр діяльності та вимагають високого рівня організації, відповідальності та вміння ефективно взаємодіяти з клієнтами, постачальниками та іншими стейкхолдерами. Основними цілями господарської діяльності ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» є:

- робота з клієнтами і забезпечення надання туристичних послуг достатньої якості;
- отримання прибутку;
- підтримання відповідного рівня життя співробітників.

У широкому розумінні основною метою туристичного підприємства «СКОРПІОН-ВОЯЖ» є організація туристичних подорожей жителів України до країн далекого та ближнього зарубіжжя, одержання прибутку, збільшення

валютних надходжень і здійснення за рахунок отриманих засобів подальшого розвитку самого підприємства і задоволення соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу.

Місія «СКОРПІОН-ВОЯЖ» зводиться до наступного: «Ваш відпочинок - наша професія». Це гасло найбільш точно показує відношення керівництва та працівників фірми до своїх клієнтів. Це відношення будується за трьома основними принципами: індивідуальний підхід до кожного клієнта; використання високих технологій з метою найбільше адекватно створити та запропонувати туристичний продукт стосовно запитів споживачів; швидка та компетентна відповідь на всі побажання клієнтів.

Туристичний суб'єкт ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» має право здійснювати будь-які види діяльності, дозволені чинним законодавством і спрямовані на досягнення мети приватного підприємства. Якісні послуги компанії визнаються як закономірний результат наполегливої праці колективу фірми, який складається з професіоналів з великим досвідом роботи в галузі туризму. Туристичне підприємство «СКОРПІОН-ВОЯЖ» пропонує асортимент послуг відображений у табл. 2.1

Таблиця 2.1.

Асортимент послуг ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ»

№	Послуги
1	Виїзний туризм (відпочинок за кордоном, екскурсії, автобусні тури по Європі, індивідуальні тури в екзотичні країни, навчання за кордоном і т.п.).
2	В'їзний туризм (прийом туристичних груп і індивідуальних туристів на Волині і Західній Україні, екскурсії, фестивалі, відпочинок на Шацьких озерах, подієвий туризм, гастрономічні тури)
3	Бронювання різноманітних закладів розміщення, більше 200 000 готелів по світу, близько 500 готелів України, 250 приватних садиб Закарпаття.
4	Консультації щодо працевлаштування за кордоном.
5	Різнорманітний вибір гірськолижних курортів світу, автобусних турів, круїзів та шопінг-турів.
6	Широкий спектр екскурсійних турів та одноденних екскурсій в будь-яку країну, в тому числі по Україні.
7	Оформлення страхових полісів, зелених карт та страхування за спеціальними умовами.
8	Організація навчання, стажування, виробничої практики за кордоном

Важливо відзначити, що наразі компанія «СКОРПІОН-ВОЯЖ» найбільше спеціалізується у наступних напрямках туризму:

- організація екскурсійних турів;
- проведення групових та індивідуальних турів;
- надання послуг у пошуку автобусного транспорту;
- організація оздоровчих та спа-програм;
- проведення гірськолижних турів;
- організація відпочинку для дітей;
- надання турів по неокупованих території України.

Підприємство «СКОРПІОН-ВОЯЖ» працює на туристичному ринку досить давно, були періоди коли суб'єкт господарювання отримував досить значні прибутки, а періодами ці показники значно змінювались. Окрім того, протягом тривалого проміжку часу, турфірма плідно співпрацює з такими туроператорами: «Coral Travel», «Anex Tour», «Join Up!», «TUI», «Accord Tour», «Desadmi» та інші, що дозволяє постійно розширювати спектр пропонованих послуг.

Компанія «СКОРПІОН-ВОЯЖ» пропонує розширений асортимент країн світу для відвідування. Серед них знаходяться такі популярні напрями, як: Туреччина, Єгипет, Індія, ОАЕ, Таїланд, Китай, країни Латинської Америки, екзотичні острови, а також країни Європи, такі як Греція, Італія, Іспанія, Угорщина, Чехія, Болгарія, Фінляндія. Фірма співпрацює виключно з перевіреними та надійними туроператорами, укладаючи з ними агентські угоди для забезпечення найвищого стандарту обслуговування своїх клієнтів.

Основною місією діяльності ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» є сприяння та розвиток українського туризму як ключової галузі економіки України. Метою компанії є формування та підтримка міжнародного іміджу країни у сфері туристичних подорожей, розширення асортименту туристичних послуг Чернівецької області та впровадження інноваційних форм туристичних продуктів, які відповідають світовим сучасним тенденціям.

Крім того, компанія активно спрямовує свої зусилля на проведення виїзних конференцій, конгресів, семінарів і курсів підвищення кваліфікації, що надають відповідні сертифікати як на території України, так і за кордоном. Зокрема, фірма устанавлює договірні відносини з транспортними компаніями, іншими туристичними підприємствами та екскурсійними бюро, які мають необхідну інформацію чи туристичний продукт.

При розробці туристичного продукту туристичне підприємство «СКОРПІОН-ВОЯЖ» враховується класифікація форм і видів туризму, зокрема мета діяльності, ступінь мобільності, форма участі, вік, тривалість, використання транспортних засобів, сезонність, географія, спосіб переміщення та інші фактори. Протягом 18 років діяльності підприємство успішно налагодило канали розподілу продукції в даному напрямку та встановило партнерські зв'язки як з українськими, так і з закордонними підприємствами. Підприємство з метою популяризації використовує комунікаційну політику, включаючи нагадуючу рекламу, зв'язки з громадськістю та соціальні мережі.

Крім того, компанія «СКОРПІОН-ВОЯЖ» пропонує перевірені готелі та постійно розширює їхню базу, вивчаючи їх під час рекламних турів. Всі надані туристичні послуги фірми є ексклюзивними та високого рівня якості. Принагідно, хотілось би відмітити, що туристичне підприємство «СКОРПІОН-ВОЯЖ» зацікавлена в успіхах своїх клієнтів і тому намагається оптимізувати маршрут і запропонувати найбільш економічні варіанти поїздок.

Управління діяльністю туристичного підприємства цілеспрямовано спрямоване на вплив на персонал та клієнтів з метою організації та координації їхніх дій у процесі надання туристичних послуг. Організаційна структура компанії представляє собою впорядковану систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечує їх функціонування та розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі працівники, служби та інші

компоненти, які беруть участь у діяльності фірми, а взаємини між ними підтримуються за допомогою вертикальних та горизонтальних зв'язків.

Важливо відзначити, що "СКОРПІОН-ВОЯЖ" встановлює прямі договірні зв'язки з численними вітчизняними курортами, оздоровницями та базами відпочинку. Крім того, компанія може надати повний спектр послуг для туриста, таких як організація відпочинку, індивідуальні тури, візити ділових та офіційних делегацій, бронювання готелів, відкриття віз, транспортні послуги, страхування та екскурсійні програми. Турагентські програми «СКОРПІОН-ВОЯЖ» розділяються на стандартні вже сформовані програми та індивідуальні чи групові програми на замовлення. Крім того, компанія має різноманітні екскурсійні програми.

Групові тури на замовлення зазвичай формуються для школярів, студентів або об'єднаних громадян, які обирають спільний маршрут. Зазвичай вони включають всі необхідні елементи завершеного туру. Працівники підприємства також забезпечують консультації клієнтам на різні теми, пов'язані з подорожжю, такі як правила в'їзду в країну (місце) тимчасового перебування та умов проживання, місцеві звичаї, релігійні обряди, святині, природні пам'ятки, історія, культура та інші туристичні об'єкти, які знаходяться під особливим захистом.

Крім того, надається інформація щодо санітарно-епідеміологічної ситуації та умов отримання невідкладної медичної допомоги. Ці консультації допомагають клієнтам бути добре інформованими та готовими до подорожі, забезпечуючи їх комфорт та безпеку під час відвідування різних країн.

Працівники підприємства також забезпечують консультації клієнтам на різні теми, пов'язані з подорожжю, такі як правила в'їзду в країну (місце) тимчасового перебування та умов проживання, місцеві звичаї, релігійні обряди, святині, природні пам'ятки, історія, культура та інші туристичні об'єкти, які знаходяться під особливим захистом. Крім того, надається інформація щодо санітарно-епідеміологічної ситуації та умов отримання невідкладної медичної допомоги. Ці консультації допомагають клієнтам бути

добре інформованими та готовими до подорожі, забезпечуючи їх комфорт та безпеку під час відвідування різних країн.

Отже, можна зробити висновок, що туристичне підприємство "СКОРПІОН-ВОЯЖ" виділяється серед інших своїм високим рівнем професійної етики. Крім того, воно привертає увагу клієнтів доступними цінами і зручною системою оплати. Важливим елементом є індивідуальний підхід до кожного клієнта, що підсилює враження від подорожі та сприяє задоволенню потреб різних категорій туристів.

2.2. Оцінка діяльності ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» на ринку туристичних послуг

Аналіз господарсько-економічної діяльності є комплексним вивченням результатів практичної роботи підприємств (фірм) протягом конкретного періоду. Його метою є оцінка ефективності діяльності з метою виявлення можливих резервів і визначення шляхів покращення, а також забезпечення необхідної інформації для оперативного управління різними аспектами діяльності та досягнення планованих показників.

В контексті туристичного підприємства аналіз господарсько-економічної діяльності є необхідною складовою системи контролю. Порівняння фактичного стану з узятими за вихідні положення та визначення рівня відхилення між ними є своєрідним відображенням результатів проведених заходів.

Цей аналіз дозволяє визначити, як виявлені відхилення впливають на здатність підприємства досягати своїх цілей. Основу аналізу функціонування туристичного підприємства складає економічний аналіз, який полягає в дослідженні явищ і процесів, що відбуваються в господарській сфері. Пізнання ходу та результатів цих процесів дозволяє оцінити правильність минулих рішень і розробити плани для майбутньої діяльності підприємства.

Користувачами результатів економічного аналізу є всі зацікавлені

сторони, тобто суб'єкти, які безпосередньо чи опосередковано пов'язані з функціонуванням підприємства, а саме:

1. Керівництво, яке має зобов'язання визначати рівень реалізації завдань, поставлених власниками, і планування подальшої діяльності.

2. Працівники, які цікавляться перспективами діяльності виробничого підрозділу в контексті можливостей працевлаштування та умов оплати праці.

3. Акціонери або власники, які цікавляться головним чином фінансовими результатами, які визначають можливості розвитку та рівень поточної вигоди від участі в прибутку.

4. Потенційні власники (інвестори), які важливою вважають поточні фінансові результати та виробничі ризики, що впливають на ступінь повернення інвестицій.

Туристичне підприємство намагається збільшувати обсяг і якість пропонованих послуг, хоча останні роки характеризуються невеликим прибутковим рівнем. Дані про основні фінансово-економічні показники діяльності «СКОРПІОН-ВОЯЖ» наведені в табл. 2.2.

Аналізуючи основні показники ПУП "СКОРПІОН-ВОЯЖ", можна зауважити, що обсяг виручки від надання послуг цього підприємства у 2022 році зменшився на 39,8% порівняно з 2021 роком. Точніше, у 2022 році дохід від реалізації послуг склав 297 тис. грн., що на 118,2 тис. грн. менше, ніж у 2021 році.

На основі цих даних можна зробити висновок, що ключові показники фінансово-господарської діяльності ПУП "СКОРПІОН-ВОЯЖ" у 2022 році показують негативні зміни порівняно з 2021 роком. Це може слугувати сигналом для підприємства про необхідність перегляду стратегії та прийняття нових рішень для вирішення фінансових труднощів та покращення ефективності. Важливо направити діяльність підприємства на пошук і впровадження нових рішень, які дозволять компанії виправити фінансові труднощі та забезпечити стабільний розвиток у майбутньому.

**Основні показники фінансово-господарської діяльності ПУП
«СКОРПІОН-ВОЯЖ» за 2021-2022 рр.**

№ з/п	Показники	Одиниці виміру	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
					Абс.,±	Відн.,%
1	Дохід (виручка) від реалізації послуг (послуг, робіт)	Тис.грн.	415,2	297	-118,2	-39,80
2	Податкові відрахування з доходу	Тис.грн	69,3	49,5	-19,8	-40,00
3	Чистий дохід	Тис.грн	345,9	247,5	-98,4	-39,76
4	Собівартість реалізованих послуг (товарів, робіт)	Тис.грн	222	168,3	-53,7	-31,91
5	Собівартість у відсотках до виручки	%	53,47	56,67	+3,20	+5,64
6	Валовий прибуток (збиток)	Тис.грн	123,9	79,2	-44,7	-56,44
7	Валовий прибуток у % до виручки	%	29,84	26,67	-3,17	-11,90
8	Інші операційні витрати	Тис.грн	31,8	27	-4,8	-17,78
9	Фінансовий результат від звичайної діяльності	Тис.грн	92,1	52,2	-39,9	-76,44
10	Фінансовий результат від звичайної діяльності у % до виручки	%	22,18	17,58	-4,61	-26,21
11	Податок на прибуток	Тис.грн	23,03	13,05	-9,98	-7,64
12	Чистий прибуток (збиток)	Тис.грн	69,07	39,15	-29,92	-106,18
13	Рентабельність господарської діяльності	%	18,18	12,32	-5,85	-47,49

Джерело: побудовано авторами за даними [26]

Предметом аналізу ПУП "СКОРПІОН-ВОЯЖ" є економічні процеси в усіх сферах діяльності туристичного підприємства, включаючи фінансові результати, витрати, виручку від реалізації, використання засобів, ліквідність, кількість наданих туристських послуг за різними напрямками.

Ефективність діяльності підприємства ПУП "СКОРПІОН-ВОЯЖ" в значній мірі визначається його рентабельністю. Рентабельність послуг підприємства можна розглядати як відношення прибутку до суми витрат на виробництво і реалізацію послуг. Цей показник вказує, скільки підприємство

отримує прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво і реалізацію послуг.

Аналіз рентабельності дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та визначити, чи спрямовані витрати на виробництво та реалізацію послуг на такий рівень, щоб забезпечити стабільний прибуток для підприємства. Основна мета цього аналізу - забезпечити підприємство необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та вдосконалення стратегії діяльності.

$$Rn = П / З * 100\%, \quad (2.1)$$

де Rn – рентабельність послуг;

$П$ – прибуток;

$З$ – витрати на виробництво і реалізацію послуг.

Рівень рентабельності послуг в 2022 році зріс з 31,02% до 41,49% на 10,47% порівняно з 2021 роком. Зміни рівня рентабельності ПУП «СКОРПОН-ВОЯЖ» в 2022 році порівнянно з 2021 р. 1 свідчать про те, що внутрішній стан підприємства погіршився під впливом попередніх періодів пандеміє та воєнного стану наразі.

Проаналізуємо обсяг наданих послуг та середні ціни на тури в ПУП «СКОРПОН-ВОЯЖ» в 2021-2022 рр., табл.2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка обсягу наданих послуг ПУП «СКОРПОН-ВОЯЖ»

2021-2022 рр., [26]

Показники	Од. Виміру	2021 рік		2022 рік	Відхилення	
					Абс., +/-	Відн., %
1. Дохід (виручка) від реалізації послуг	Тис. грн.	415,2		297	-118,2	-39,8
2. Кількість наданих послуг	Туро-день	577		448	-129	-28,8
3. Кількість обслужених туристів	Чол.	76		46	-30	-64,1
	4. Середня ціна за:					
- тур	Грн.	7707,8		8178,22	+470,4	+14,8
- туру-день	Грн.	1101,36		1168,28	-28,36	-8,6

З поданих даних у таблиці 2.3 можна визначити, що протягом періоду з 2021 по 2022 рік доходи (виручка) від реалізації послуг ПУП "СКОРПІОН-ВОЯЖ" зменшились на 118,2 тис. грн., що становить 39,8% зниження. Одночасно відзначається зменшення як кількості обслуговуваних туристів, так і кількості проведених ними туро-днів.

Ці дані свідчать про тенденцію зниження обсягу бізнесу та активності підприємства в сфері туризму протягом вказаного періоду. Зменшення доходів може бути пов'язане з різними факторами, такими як зміни в попиті на туристичні послуги, конкуренція на ринку, або інші економічні чинники. Важливо провести докладний аналіз цих змін для розуміння причин та визначення стратегій подальшого розвитку та вдосконалення діяльності підприємства. Отже, основні показники фінансово-господарської діяльності ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» зазнали негативних змін у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Вцілому, основні показники фінансово-господарської діяльності ПУП "СКОРПІОН-ВОЯЖ" зазнали негативних змін у 2022 році порівняно з 2021 роком. Можна вказати безліч факторів, що спричинили зниження обсягу наданих послуг, можливо, одним із них була неефективна управлінська діяльність, неправильний розподіл праці та делегування повноважень керівником своїм підлеглим і т.д. Тому є необхідність періодичного здійснення господарсько-економічного аналізу діяльності туристичного підприємства.

В основному діяльність підприємства "СКОРПІОН-ВОЯЖ" є прибутковою і охоплює широкий спектр туристичних послуг, але для покращення роботи та збільшення обсягу наданих туристичних послуг ми б запропонували:

1. Постійно слідкувати за новинками техніки та технологій, і при можливості оновлювати технічне оснащення.
2. Стимулювати рекламну діяльність та збільшити її обсяги.
3. Збільшувати спектр послуг і слідкувати за сучасними

тенденціями туристичної моди.

4. Покращити процес стимулювання працівників.
5. Враховуючи зростання обсягу роботи, розглянути можливість розширення штату працівників.

Приділяти більше уваги постійним клієнтам, впроваджуючи програму вітань VIP клієнтів (святкування різноманітних подій, дні народження), впроваджувати безкоштовні путівки на кожну п'яту, а також надавати додаткові туристичні послуги для постійних клієнтів.

2.3. Дослідження системи менеджменту туристичного підприємства

Для досягнення оптимального рівня діяльності, що відповідає цілям підприємства та властивостям споживачів, важливо постійно контролювати рівень конкурентоспроможності. Це вимагає урахування рівня конкуренції на ринку, на якому працює фірма, а також знання параметрів своєї діяльності, виявлення сильних та слабких сторін, можливостей покращення якості послуг та розширення сфери діяльності.

Підприємство "СКОРПІОН-ВОЯЖ" проводить аналіз конкурентного середовища, але це не є основною задачею структурних підрозділів підприємства. Інформація про фактори зовнішнього середовища у керівників "СКОРПІОН-ВОЯЖ" надходить в обмеженому обсязі та не завжди є достовірною чи своєчасною. Також існує недолік у зборі, аналізі та передачі цієї інформації, що часто здійснюється нецілеспрямовано, спонтанно і випадково. Внаслідок цього інформація про конкурентів "СКОРПІОН-ВОЯЖ" розрізнена, не надає цілісного уявлення, що може призводити до того, що керівники оцінюють зовнішнє середовище інтуїтивно, а деякі навіть можуть не мати належного уявлення про нього.

Варто використовувати наступну методику комплексного дослідження конкурентного середовища для підвищення ефективності аналізу стану конкурентів підприємства ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ». Ця методика

передбачає логічну послідовність етапів і процедур, які представлені на рис. 2.2.

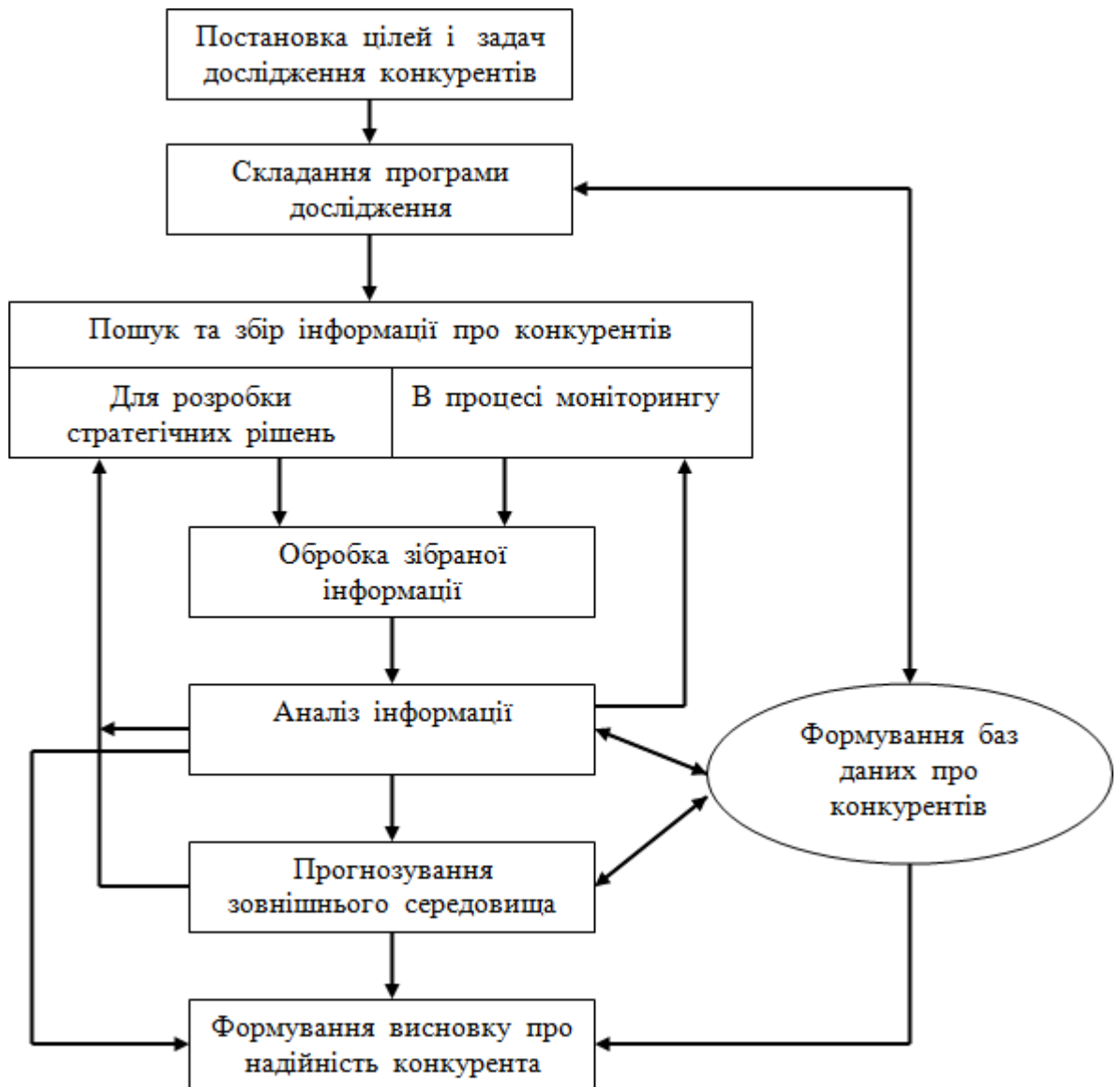


Рис. 2.2. Процес аналізу стану конкурентного середовища ПУП «СКОРШОН-ВОЯЖ»

Джерело: побудовано авторами за даними [31;34]

На першому етапі важливо встановити стратегічну мету аналізу, яка передбачає регулярне та своєчасне надання різноманітної інформації керівникам підприємства та його структурним підрозділам. Мета полягає в усуненні або зниженні рівня ризиків при ухваленні управлінських рішень та розробці стратегії подальшого розвитку організації. Також важливо

визначити конкретні цілі, які можуть бути кориговані вищим керівництвом для вирішення невідкладних проблем, з урахуванням стратегічної мети та об'єктів аналізу.

Далі необхідно розробити програму дослідження, в якій визначити необхідну інформацію, джерела та методи її збору й аналізу, методи прогнозування факторів зовнішнього середовища, а також конкретних виконавців досліджень, календарний план і терміни надання результатів.

Наступним етапом є пошук і збір інформації про контрагентів для прийняття стратегічних рішень. Важливо використовувати різні джерела інформації, як внутрішні, так і зовнішні, для отримання повної та достовірної картини про контрагентів. Збір інформації про компоненти макро- та мікрооточення можна проводити, вивчаючи документи та матеріали внутрішніх підрозділів підприємства, які мають контакти з контрагентами, а також проводячи експертні опитування їхніх співробітників. Збір зовнішньої "вторинної" інформації варто здійснювати через різні джерела, такі як газети, журнали, офіційні видання, довідники, електронні мережі тощо.

Для отримання вичерпної інформації про споживачів, конкурентів та інших суб'єктів ринку, які відносяться до мікросередовища підприємства, важливо збирати «первинну» інформацію за допомогою методів спостереження, опитувань та експериментів. Разом зі збором інформації про зовнішнє середовище для вирішення стратегічних задач корисно проводити моніторинг зовнішнього середовища. Це необхідно для забезпечення керівництва оперативною інформацією для своєчасного управлінського прийняття рішень вже при появі «слабких сигналів» змін у зовнішньому середовищі.

Після збору інформації її слід відповідним чином обробити. Спочатку важливо перевірити її на дійсність та несуперечність, а потім систематизувати за окремими факторами зовнішнього середовища, щоб забезпечити зручність для аналізу та зберігання.

На етапі аналізу зібраної інформації за допомогою методів

екстраполяції, структурно-аналітичних і експертних методів слід визначити стан зовнішнього середовища та виявити можливі погрози та можливості для підприємства.

Інформацію для проведення оцінки надійності конкурента можна отримати лише шляхом проведення експрес-аналізу фінансового стану контрагента, для якого необхідна відповідна методика. Методика експрес-аналізу в ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» ґрунтується на теорії аналізу фінансової діяльності контрагента, де "стабільний фінансовий стан" розглядається як якісна характеристика його фінансів, а також як кількісно вимірюване явище. Цей принциповий висновок дозволяє сформулювати загальні принципи створення науково обґрунтованої методики аналізу та оцінки фінансового стану і ділової активності контрагента незалежно від форми власності [36].

Дана методика фінансового стану контрагента має такі етапи: визначення мети та завдань аналізу, збір вихідної інформації для аналізу, перевірка вірогідності цієї інформації, визначення послідовності проведення аналізу, аналітична обробка інформації, вибір прийомів аналізу, обґрунтування системи показників для оцінки фінансової стабільності (надійності) контрагента та узагальнена оцінка його фінансового стану. Використання комп'ютерної техніки дозволяє забезпечити оперативність проведення аналітичних розрахунків [37].

В додаток до вивчення результатів аналізу, для оцінки контрагента ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» можна використовувати інші джерела інформації, такі як:

- матеріали, що стосуються клієнта, що зберігаються в архіві підприємства;
- інформація від ділових партнерів туристичної фірми (постачальників, кредиторів, споживачів, банків і т. д.);
- звіти та інші документи від приватних і державних установ та агентств (звіти про кредитоспроможність, галузеві аналітичні дослідження, довідки про інвестиції та інше).

Туризм розглядається як динамічний, розвинутий сектор, орієнтований на споживача. При цьому особливу вагу набуває ефективність діяльності туристичних фірм та їх здатність задовольняти потреби споживачів. Давайте розглянемо деталізованіше маркетингове середовище туристичного підприємства ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» [38].

Основні фактори, що визначають макросередовище маркетингу і здійснюють безпосередній вплив на туристичного оператора ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» й ефективність реалізації маркетингової концепції, представлені на рис. 2.3.

Саме соціальне середовище визначає формування споживчих уподобань, які впливають на орієнтацію та обсяг споживчого попиту, а, отже, і на можливість туристичного ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» щодо реалізації свого турпродукту. При аналізі демографічних факторів і соціального середовища слід враховувати вплив наступних аспектів:

1. Кількість потенційних іноземних туристів.
2. Наявність та потенційна кількість робочої сили.
3. Кваліфікаційні характеристики обслуговуючого персоналу.
4. Соціально-культурне середовище є ключовою складовою соціального середовища і включає в себе життєві цінності та українські традиції. Вивчення цих факторів є важливим для стратегічного управління туристичним бізнесом, оскільки вони мають вплив на мотивацію споживачів і співробітників.

Багато з проблем вітчизняних організацій обумовлені зовнішніми факторами, такими як політична нестабільність, недосконалість законодавства, суперечливість макроекономічних процесів, ненадійність партнерів, недовіра клієнтів, конкурентна активність і т. д. Аналіз економічного середовища дозволяє розуміти, як формуються і розподіляються ресурси у суспільстві. Ці знання стають важливими для іноземців, які приїжджають в Україну з бізнес-цілями.

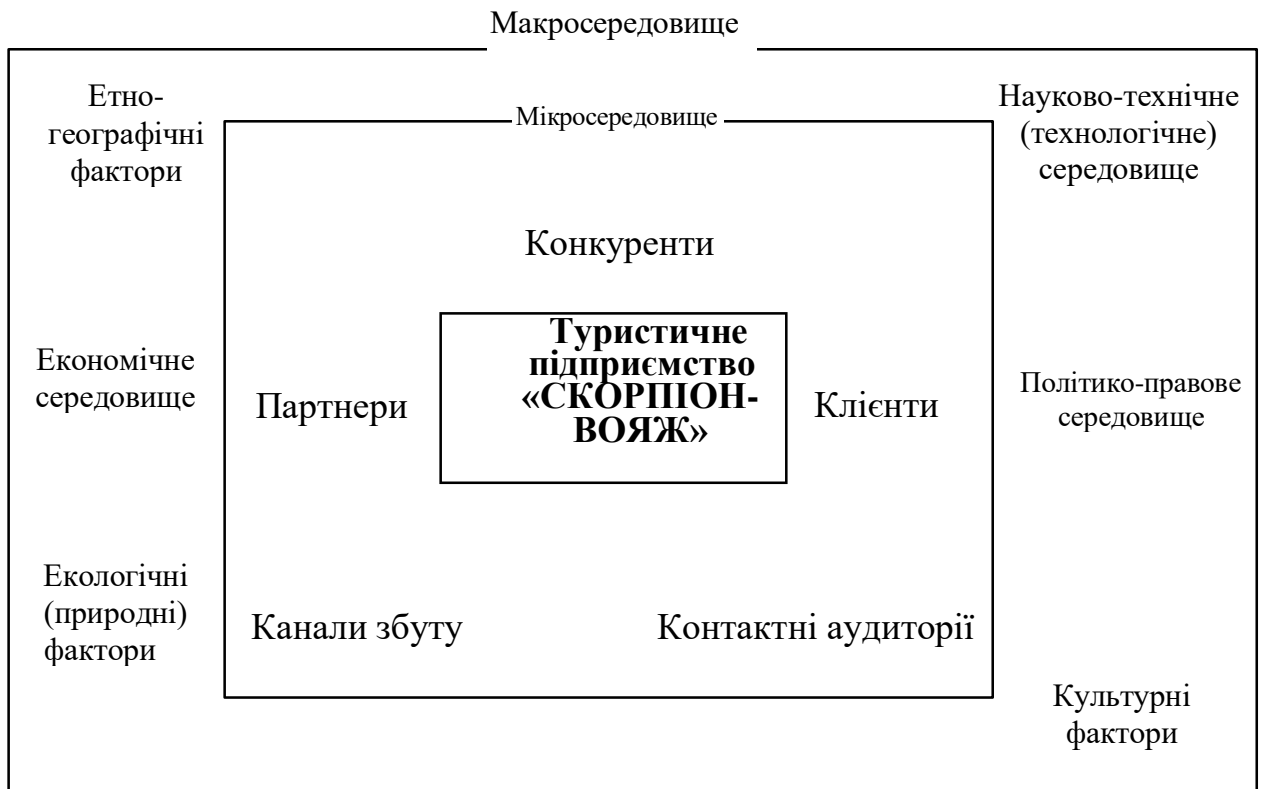


Рис. 2.3. Основні фактори, що визначають макросередовище маркетингу туристичного оператора ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ»

Джерело: побудовано авторами за даними [37;38]

Серед основних дестабілізуючих факторів слід визначити військові дії в Україні (Сході), політичну та економічну нестабільність на сході країни, анексію Криму, повномасштабне вторгнення, суперечливість і нестабільність податкового законодавства, нерозвиненість фондового й інвестиційного ринку.

Таким чином, стратегія туристичного ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» на українському ринку орієнтована на розширення співпраці з великими клієнтами та організаціями. Ринок туристичних послуг м. Києва, де функціонує це підприємство, за останні два роки відзначається позитивною та стабільною динамікою. Стратегічна мета розвитку туристичного ринку Чернівецької області полягає у створенні конкурентоспроможного туристичного продукту для внутрішнього та регіонального ринків, спроможного максимально задовольнити потреби споживачів. Такий розвиток передбачає розширення внутрішнього туризму, постійний

зростання обсягів в'їзного туризму та комплексний розвиток туристичних центрів з урахуванням соціально-економічних інтересів споживачів.

Одночасно, акцент робиться на збереженні та відновленні природного середовища та історико-культурної спадщини, що взаємодіє з завданнями щодо наповнення державного і місцевих бюджетів. Створення нового іміджу українського туристичного продукту, конкурентоспроможного в межах держави та за її межами, реалізується через комплексний підхід до розвитку туризму та курортів на регіональному рівні, а також підтримку розвитку малого та середнього бізнесу у туристичній сфері, зокрема сільського зеленого туризму [36]. Ці заходи призвели до стійкого зростання числа туристів та обсягів наданих послуг.

Висновки до другого розділу

За результатами проведеного нами дослідження можна зробити наступні висновки.

ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» здійснює діяльність на українському ринку туристичних послуг. Основною метою підприємства «СКОРПІОН-ВОЯЖ» є організація туристичних подорожей жителів України до країн далекого та ближнього зарубіжжя, одержання прибутку, збільшення валютних надходжень і здійснення за рахунок отриманих засобів подальшого розвитку самого підприємства і задоволення соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу.

Ринкова частка ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» досить мала порівняно з загальним обсягом реалізації туристичних послуг в Україні, що свідчить про можливість подальшого освоєння регіонального ринку туристичних послуг.

Результати дослідження показали, що для туристичного підприємства ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» пріоритетними факторами впливу на системи менеджменту є розробка оптимальної конкурентної стратегії, якість та ціни на послуги. Зміна саме цих факторів в позитивну чи негативну сторону найбільше відображається на стійких позиціях підприємства.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПУП «СКОРШОН-ВОЯЖ» В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

3.1. Історичний аспект управління системою ринку туристичних послуг

Історія формування туристичної інфраструктури на теренах українських земель налічує свої коріння ще з часів Київської Русі. Одним із ключових чинників, що визначав формування гостинної інфраструктури в Русі, були особливості слов'янського темпераменту, високий рівень уваги до гостей, створення комфортних умов для їхнього проживання та забезпечення їх харчування. Наприклад, князь Володимир Мономах в «Повчанні» заповідав своїм синам поважне ставлення до гостей. Київські князі найчастіше приймали іноземних гостей у своїх літніх резиденціях, серед яких виділялися «Красний двір Володимира Великого» на Печерську та «Вишгород» біля Києва [22].

Серед перших закладів гостинності в Київській Русі були відомі заїжджі двори, які отримали назву «ями». З розвитком поштового сполучення у XV столітті такі двори з'являлися біля поштових станцій, що підпорядковувалися Ямському наказу. У великих містах з'являлися гостинні двори, які відзначалися вищим рівнем комфорту порівняно з заїжджими дворами. Їх послугами користувалися купці та державні службовці. Гостинні двори часто оточувалися оборонними стінами, баштами та мали кілька в'їзних воріт.

У епоху подорожей по чумацьких і торгових шляхах України, гостинні послуги надавалися переважно корчмами. Ці заклади слугували не лише місцем обміну хмільних напоїв, а й виконували роль зупинки для мандрівників та місцем розваг, таких як «шинки» чи «корчми-заїзди». Корчма складалася з двох основних частин: 1. Зал для харчування, який включав дві кімнати. 2. Приміщення для ночівлі.

У містечках і великих селах, а також на обочинах доріг, функціонували корчми із заїздами. Планування таких корчм передбачало в'їзд посередині фасадної стіни у вигляді брами, яка пролягала через всю будівлю. По обидва боки від неї розташовувались кімнати для мандрівників, гостьова частина та мешкання корчмаря [33].

Туристична інфраструктура в Україні активно почала розвиватися лише у другій половині XIX століття. У першій половині XIX століття серед передової української інтелігенції зросло зацікавлення до історико-культурних та природних пам'яток своєї Батьківщини. У другій половині XIX століття було проведено дослідження лікувального потенціалу Криму, Прикарпаття та Закарпаття [39].

Важливим імпульсом для розбудови готельної сфери стало відкриття регулярного залізничного сполучення у 1889 році, що призвело до збільшення кількості подорожуючих, які відвідували Київ.

У кінці XIX століття почалося створення перших туристичних бюро, які спеціалізувалися на організації подорожей в регіоні. Одним із таких бюро стало Ялтинське екскурсійне бюро, засноване в 1895 році. Подібні організації також з'явилися в Галичині наприкінці XIX - на початку XX століття, зокрема у Львові та Перемишлі. У цей період розпочалося освоєння рекреаційно-туристичних місць, таких як Яремче та Ворохта [40].

В Українських Карпатах активно розвивався лежечарський туризм. У 20-х роках XX століття в Україні були відкриті перші будинки відпочинку, спочатку на Донбасі, а потім і в інших придатних для цього регіонах. Одночасно розвивалася і курортологія, інститут курортології був створений у 1928 році в Одесі.

У часи СРСР туризм в Україні розвивався на профспілковій та відомчій основі, існувала система путівок на бази та відпочинкові будинки. Профспілковим туризмом керував "Укрпрофтуризм", а іноземним - "Інтурист" і "Супутник". До 1991 року рекреаційно-туристична галузь України функціонувала у рамках єдиного комплексу Радянського Союзу, з

курортами, що належали державі, та централізованим управлінням туристичною діяльністю.

У період перших років незалежності України (1991-1993 рр.) туризм зазнав труднощів у розвитку. Обсяг туристичної діяльності на внутрішньому ринку скоротився у чотири рази, а кількість іноземних туристів, які відвідували Україну, зменшилася до 80%. Наприклад, у 1992 році було зареєстровано лише 120 тис. іноземних туристів [24].

Новий етап розвитку українського туризму розпочався з прийняттям «Закону про туризм» Верховною Радою України у 1995 році. Сучасно туризм розглядається як одна з найперспективніших галузей економіки України. Для обслуговування туристів використовуються понад 3000 закладів оздоровлення та відпочинку, майже 1400 готелів, мотелів, кемпінгів різних форм власності, а також 3500 транспортних засобів. У туристичній діяльності задіяно 2,5 тис. підприємств, на яких працює понад 100 тис. людей [41]. Туристична інфраструктура представлена сукупністю матеріально-речових об'єктів, спрямованих на задоволення туристичних потреб населення. Це включає матеріально-технічну базу функціонально-господарських структур в Україні. Деякі вітчизняні дослідники включають до туристичної інфраструктури також природні об'єкти, історичні пам'ятки, музеї та інші туристичні об'єкти.

Рекреаційні ресурси становлять ключовий елемент туристичної інфраструктури та відіграють важливу роль у розвитку туристичної галузі. Ці ресурси включають в себе:

1. Природні об'єкти: різноманітні природні красивини, ландшафти та інші природні резервуари, які приваблюють туристів.
2. Штучно створені об'єкти: інфраструктура, яку людина створює для забезпечення комфорту та формування туристичних продуктів. Ці об'єкти грають важливу роль у визначенні туристичного бізнесу в різних регіонах.

В Україні спостерігається значний прогрес у розвитку елементів туристичної інфраструктури, і особливу роль у цьому відіграють приватний сектор та інвестиції. Державні інвестиції в основному здійснюються у великих інвестиційних проектах, таких як будівництво великих об'єктів та споруд, розвиток транспортної інфраструктури, а також підготовка інфраструктури для реалізації нових рекреаційних проектів.

Зараз, після тривалих періодів карантину та у зв'язку з воєнним конфліктом в Україні, відбулися значущі зміни у світових тенденціях менеджменту туризму, рис. 3.1.

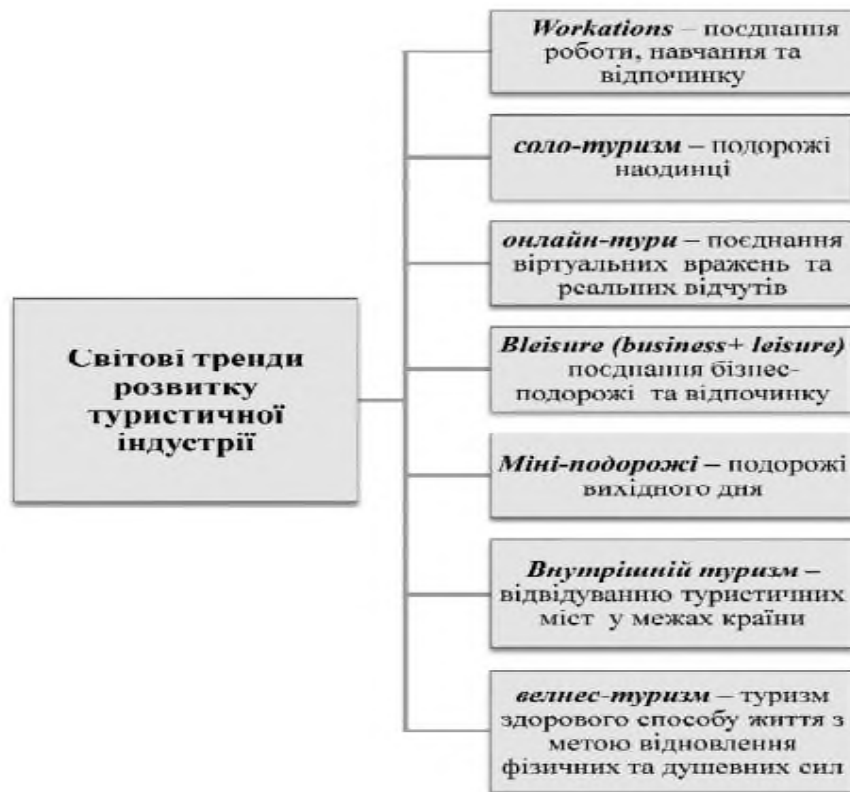


Рис. 3.1. Світові тренди менеджменту туристичної індустрії

Джерело: побудовано авторами за даними [37;42]

На сучасному етапі ключовим напрямком є концепція bleisure (від англійського business + leisure), що означає поєднання бізнес-подорожей із відпочинком. Ця стратегія передбачає продовження бізнес-подорожі на

кілька днів з метою відпочинку. У 2020 році, коли значна кількість працівників перейшла на дистанційну роботу та навчання, ця тенденція перетворилася на тренд, відомий як WFHHotel (робота з готелю). В цьому випадку людина може працювати віддалено та одночасно перебувати біля місця відпочинку. Зайняті люди тепер можуть поєднувати роботу із цікавим відпочинком у розташуванні для відпочинку та оздоровлення. Недавні дослідження вказують на те, що вже близько третини клієнтів у світі користуються послугою bleisure, в той час як лише кілька років тому цим користувались лише кожен десятий клієнт.

Ще одним трендом, який значно поширився в останні часи і особливо отримав поштовх від пандемії, є розвиток соло-туризму, тобто подорожей наодинці [1]. Існує безліч мотивів для вибору соло-подорожей: бажання спостерігати за людьми та світом, випробувувати нові речі, знаходити нових друзів, лікувати душевні рани, розважатися, насолоджуватися тишею та гармонією. Цей тренд отримав активну підтримку та популяризацію завдяки соціальним мережам, що призвело до змін у туристичному сегменті бізнесу.

У період карантину також відбулися значні зміни у часі, який людина проводить у подорожі, де відзначається скороченням тривалості подорожей. Особливо популярними стали міні-поїздки, такі як тури вихідного дня. Цей напрямок визначає сучасні тенденції у розвитку туристичної галузі, зосереджуючись на отриманні унікальних вражень та досвіду протягом коротких поїздок. Міні-поїздки стали чудовим способом відпочинку, що за короткий період дозволяє насолоджуватися новими емоціями, відірватися від робочих зв'язків та насититися свіжістю та бадьорістю, особливо якщо повноцінна відпустка ще далеко. Цей короткий відпочинок особливо актуальний для мешканців мегаполісів, які постійно зайняті [5].

Однією з нових тенденцій у туристичному сегменті є велнес-туризм, який спрямований на збереження і відновлення фізичного та психологічного здоров'я. Ця форма подорожей визначається як поїздка, яку людина планує з метою покращення або збереження свого здоров'я. Зростаючий інтерес до

здорового способу життя призводить до того, що все більше готелів акцентують увагу на розвитку цього напрямку [6].

У сучасному світі, коли багато людей вкладають більше уваги своєму організму, дотриманню здорового способу життя, якості життя і обирають конкретні напрямки відпочинку, які відповідають їхнім потребам, з'являються нові туристичні тренди. Такі подорожі можуть надати повний спектр послуг, і не обов'язково для їх отримання далеко подорожувати. Згідно із фінансово-економічним аналізом GWI, основну частину велнес-туризму (67%) складають поїздки в межах країни проживання мандрівників, зокрема, маршрути невеликої протяжності або туризм вихідного дня [6].

Дигіталізація туристичної індустрії відкриває нові можливості для отримання незабутніх вражень. Однак люди швидко наситилися частими онлайн-заходами, конференціями, тренуваннями та іншими віртуальними подіями. Все має свою міру. Але з'явилися нові форми туризму, які поєднали віртуальні враження з реальними відчуттями. Онлайн-тури, які майже точно передають відчуття присутності у різних містах та країнах світу, дозволяють нам відвідати океанські глибини, насолоджуватися розкішними пляжами та водоспадами, підніматися в гори, все це, не виходячи з дому, щоб надати споживачам неймовірні враження.

Ще одним трендом у туристичній індустрії стають «Workations» - поєднання роботи, навчання та відпочинку. Зараз 53% туристів обирають поїздки, які можуть собі дозволити невеликою перспективою. У останній час змінюються вимоги туристів до безпеки харчування та екологічності. Більшість людей вимагають якісного харчування та повної безпеки відпочинку. Ця складна ситуація не лише перетворює надання туристичних послуг, але й відкриває нові можливості для винаходу ще більш ефективних та привабливих рішень, спрямованих на досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Загалом, умови природних та політичних катаклізмів роблять туристичний сектор досить різноманітним у своєму форматі існування. Щоб

залишатися привабливим для потенційних туристів, важливо взяти на озброєння історичний досвід, організовувати нові тури, відкривати не відомі місця, інвестувати в збереження пам'яток архітектури та історії, а також пропонувати гостям з України та з інших країн унікальні та неочікувані враження від туристичних подорожей.

3.2. Визначення перешкод у діяльності туристичного ПУП «СКОРШОН-ВОЯЖ»

У сучасних умовах складних виробничих та управлінських процесів, коли зовнішнє середовище непередбачуване, а глобалізація зростає, важливим аспектом у діяльності туристичного підприємства стає визначення ризиків. Це є необхідною складовою управління ризиками на підприємстві. Особливе значення набуває виявлення ризиків в туристичній сфері через вплив сезонних змін у попиті, короткий цикл ділової активності та специфіку туристичної послуги.

Ідентифікація ризиків в туристичному підприємстві є ключовою для успішного та ефективного функціонування. Зокрема, оперативне та своєчасне виявлення ризиків може гарантувати злагодженість у діяльності підприємства. Для цього може використовуватися SWOT-аналіз, який, хоча зазвичай використовується як інструмент стратегічного управління, також надає важливу інформацію щодо структури ризиків підприємства. Інформацію, отриману в ході SWOT-аналізу, можна використовувати для оцінки та подальшого управління ризиками на туристичному підприємстві.

Враховуючи вплив туристичного продукту на особливості роботи туристичного підприємства та зв'язані з цим ризики, обґрунтовано використання SWOT-аналізу для ідентифікації ризиків в цьому секторі. Зазначений аналіз дозволяє виявити як позитивні, так і негативні чинники, що впливають на підприємство, як зовнішні, так і внутрішні. Методологія аналізу передбачає визначення сильних і слабких сторін, можливостей і

загроз для підприємства, оцінку впливу кожного показника та встановлення взаємозв'язків між ними [10, с. 154].

SWOT-аналіз надає інформацію щодо внутрішніх та зовнішніх ризиків туристичного підприємства, визначає ті, які мають найбільший вплив на підприємство, а також допомагає у встановленні зв'язків між ними та уявленні можливих наслідків від різних комбінацій їх реалізації. Для проведення діагностики ризиків методом SWOT-аналізу був використаний приклад туристичного підприємства «СКОРПІОН-ВОЯЖ», результати якого представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

SWOT – аналіз підприємства «СКОРПІОН-ВОЯЖ»

Можливості:	Загрози:
O1. Розширення горизонтів діяльності; O2. Ослаблення позицій конкурентів; O3. Зміна законодавства; O4. Збільшення прибутків населення; O5. Укладення вигідних угод з партнерами; O6. Збільшення кількості прихильних споживачів; O7. Залучення інвестиційного капіталу.	T1. Залежність попиту від сезону; T2. Зниження платоспроможності населення; T3. Мінливість смаків; T4. Відтік кваліфікованих кадрів; T5. Зміна стратегії поведінки конкурентів; T6. Переорієнтація споживачів на послуги конкурентів; T7. Зниження попиту через Пандемію та війну в Україні.
Сильні сторони:	Слабкі сторони:
S1. Наявність у підприємства досвіду на ринку; S2. Кваліфікований персонал; S3. Вдале місцезнаходження; S4. Наявність позитивної репутації; S5. Хороша обізнаність на регіональних ринках; S6. Диверсифікований спектр послуг; S7. Індивідуальний підхід до кожного клієнта	W1. Відсутність прогнозування продажів; W2. Обмежена кількість фінансових ресурсів; W3. Відсутність постійних маркетингових досліджень; W4. Відсутність чітко сформульованої стратегії; W5. Орієнтація діяльності в більшій мірі на внутрішній туризм; W6. Не передбачені знижки для туристів

Джерело: побудовано авторами за даними [37;42]

Оцінку ступеня впливу кожного з показників на підприємство «СКОРПІОН-ВОЯЖ», проведено шляхом бальних оцінок показників, табл. 3.2.

0 – показники не мають зв'язку;

- 2 – сильна перевага негативу;
- 1 – впевнена перевага негативу;
- 1 – впевнена перевага позитиву;
- 2 – сильна перевага позитиву.

Таблиця 3.2

**SWOT – аналіз – вияв найбільш значущих характеристик
внутрішнього і зовнішнього середовища ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ»**

Можливості								Загрози							сума
Сильні сторони	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	
S1	1	1	0	0	2	2	2	2	0	1	0	1	2	1	14
S2	2	0	0	0	1	2	0	1	0	2	-2	1	2	0	8
S3	0	1	0	1	0	2	0	2	0	0	1	0	1	0	8
S4	1	2	1	1	2	2	2	2	0	1	0	2	2	2	18
S5	0	1	0	0	0	2	2	1	0	2	0	1	2	0	11
S6	0	2	0	2	0	2	1	2	0	1	0	1	2	1	14
S7	0	1	0	1	0	2	0	1	0	2	0	0	2	0	9
Слабкі сторони															
W1	-1	-2	0	-2	0	-1	-1	-2	0	-1	0	-2	-2	0	-13
W2	-2	-1	2	1	2	0	2	-2	-2	-1	-2	-1	-2	0	-6
W3	-2	-1	0	-1	0	0	-1	-2	0	-2	-1	-2	-2	0	-13
W4	-1	-1	0	0	0	0	-1	-1	0	0	0	1	-2	0	-2
W5	1	-2	0	-1	0	0	0	-2	0	-2	0	-1	-2	0	-9
W6	0	0	0	0	1	-1	1	0	-1	0	0	0	-2	0	-2
сума	-1	1	3	3	8	11	7	2	-4	3	-4	1	-1	0	

Визначення впливу кожного з показників на підприємство «СКОРПІОН-ВОЯЖ», дозволяє встановити зв'язки між найбільш значущими показниками та визначити їх взаємний вплив, табл. 3.3.

На основі проведеного SWOT-аналізу ідентифіковано як зовнішні, так і внутрішні ризики для підприємства «СКОРПІОН-ВОЯЖ». Зокрема, серед найбільш значущих слабких сторін, тобто внутрішніх ризиків, виділяються три основні: відсутність прогнозування продажів (-13), відсутність систематичних маркетингових досліджень (-13), та акцент на внутрішньому туризмі (-9). У контексті зовнішніх ризиків для «СКОРПІОН-ВОЯЖ» три найбільш значущі загрози включають: відтік кваліфікованих кадрів (-4), зміна споживацьких вподобань на користь конкурентів (-1), та зниження платоспроможності населення (-4).

Матриця SWOT – аналізу ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ»

	<p>Можливості:</p> <p>О5. Укладення вигідних угод з партнерами;</p> <p>О6. Збільшення кількості прихильних споживачів;</p> <p>О7. Залучення інвестиційного капіталу</p>	<p>Загрози:</p> <p>Т4. Відтік кваліфікованих кадрів;</p> <p>Т6. Переорієнтація споживачів на послуги конкурентів;</p> <p>Т2. Зниження платоспроможності населення;</p>
<p>Сильні сторони:</p> <p>S1. Наявність у підприємства досвіду на ринку;</p> <p>S4. Наявність позитивної репутації;</p> <p>S6. Розвинута інфраструктура послуг</p>	<p>S1O5 – наявність досвіду на ринку дає змогу правильно та раціонально обирати партнерів та укладати з ними угоди на вигідних умовах.</p> <p>S1O6 – досвід дає змогу підприємству оперативно реагувати на запити споживачів, що призводить до формування у них прихильності до компанії.</p> <p>S1O7 – наявність досвіду на ринку може стати вирішальною при виборі інвестором підприємства «СКОРПІОН-ВОЯЖ».</p> <p>S4O6 – позитивна репутація дає змогу збільшити кількість прихильних клієнтів, за рахунок розповсюдження споживачами інформації про підприємство.</p>	<p>S1T4 – при реалізації загрози відтоку кваліфікованих кадрів завдяки сильній стороні – досвід на ринку підприємство зможе швидко знайти та залучити до роботи нових співробітників.</p> <p>S1T6 – наявність досвіду на ринку дає змогу підприємству передбачити потреби споживачів скоріше за конкурентів.</p> <p>S1T2 – на загрозу зниження платоспроможності населення підприємство може вплинути шляхом розробки та пропозиції більш бюджетних турів.</p> <p>S4T4 – в разі відтоку кваліфікованих кадрів наявність позитивної репутації дасть змогу підприємству швидко заповнити кадрові прогалини.</p> <p>S4T2 – наявність позитивної репутації не має прямого впливу на зниження платоспроможності населення.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <p>W1. Відсутність прогнозування продажів;</p> <p>W3. Відсутність постійних маркетингових досліджень;</p> <p>W5. Орієнтація діяльності в більшій мірі на внутрішній туризм</p>	<p>W1O5 – хороша на перший погляд угода, при повній відсутності прогнозу на майбутнє, може позначитися негативно на подальшій діяльності.</p> <p>W1O6 - недостатній рівень прогнозування продажів при збільшенні кількості прихильних споживачів може призвести до не повного задоволення клієнтів.</p> <p>W1O7 - недостатній рівень прогнозування продажів при залученні інвестиційного капіталу може призвести до того, що цей капітал буде використано не доцільно або не раціонально.</p> <p>W3O6 - відсутність постійних маркетингових досліджень при збільшенні кількості прихильних споживачів може негативно позначитися на швидкості та якості задоволення споживачів.</p> <p>W3O7 – за наявності постійних маркетингових досліджень підприємству буде легше переконати інвестора вкласти гроші.</p> <p>W5O6 – збільшення кількості прихильних споживачів не можливе без збільшення пропозицій підприємства.</p>	<p>W1T6 - прогнозування продажів дасть змогу вберегтися від переорієнтації споживачів на товари конкурентів.</p> <p>W3T6 - відсутність постійних маркетингових досліджень може наблизити реалізацію загрози переорієнтації на товари конкурентів, тому що підприємство «СКОРПІОН-ВОЯЖ» не буде знати які саме запити споживачів потребують задоволення.</p> <p>W5T6 – щоб запобігти переорієнтації споживачів треба діяти, як в сфері внутрішнього туризму так і в сфері зовнішнього туризму.</p> <p>W5T4 – реалізація загрози відтоку кваліфікованих кадрів, може значною мірою позначитися на загостренні слабкої сторони W5, тому що потрібно буде шукати новий персонал, якому треба буде деякий час, щоб адаптуватися, а про те щоб розробляти нові напрямки та маршрути закордон доведеться тимчасово забути.</p> <p>W5T2 – падіння платоспроможності населення негативно вплине, як на внутрішній так і на зовнішній туризм.</p>

Джерело: побудовано авторами за даними [37;42]

Встановлені зв'язки між внутрішніми та зовнішніми ризиками ілюструють взаємодію між різними показниками та їх взаємні впливи.

Проведений SWOT-аналіз на туристичному підприємстві «СКОРПІОН-ВОЯЖ» виявив різноманітні слабкі сторони та загрози, що становлять внутрішні та зовнішні ризики для підприємства в загальній кількості. Шляхом бальної оцінки були визначені та відібрані найбільш суттєві для підприємства «СКОРПІОН-ВОЯЖ» внутрішні та зовнішні ризики.

Отже, для забезпечення ефективного функціонування туристичного підприємства важливо сформулювати загальні цілі, які представляють собою конкретний кінцевий стан або очікуваний результат діяльності підприємства. Ці цілі розробляються на підставі місії підприємства, яка чітко визначає його причину існування. Наприклад, на підприємстві «СКОРПІОН-ВОЯЖ» місією є задоволення потреб споживачів у відпочинку, відновленні фізичних та психологічних сил і одержання через це максимально можливого прибутку.

3.3. Обґрунтування базової стратегії як засіб удосконалення системи менеджменту на підприємстві

Сьогодні Україна через війну, сконцентрувала максимальну увагу довкола себе, що могло би позитивно вплинути на розвиток туризму у майбутньому. В міру ускладнення зовнішнього середовища, змін технології, на якій базується робота підприємства, поява нових цілей висуває на перший план необхідність застосування ідеології стратегічного управління.

Вибір конкретної стратегії означає, що з усіх можливих напрямків розвитку та варіантів дій, доступних компанії, вирішено обрати один шлях, в якому вона буде розвиватися. Відсутність чіткої стратегії означає відсутність виваженого плану дій, відсутність ведучого світловоду у світі бізнесу та відсутність єдиної програми досягнення бажаних результатів. Добре продумане стратегічне керівництво готує організацію до майбутнього,

встановлює довгостроковий напрямок розвитку та визначає наміри організації отримати конкретні ділові позиції. Чим більше стратегія пророблена і вдало втілена, тим більше у компанії можливостей зайняти сильну позицію.

Диференціація туристичних послуг у сучасних умовах визнається ключовим стратегічним напрямком, який допомагає закріпити позиції турфірми на ринку шляхом встановлення високих вхідних бар'єрів. Це стає особливо важливим, оскільки однотипні туристичні послуги не викликають інтересу потенційних клієнтів у сфері туристичних продуктів.

Визначення стратегій є процесом, у якому враховуються всі аспекти зовнішнього та внутрішнього функціонування підприємства.

Якщо більш детально зупинитись на альтернативних стратегіях пропонує для використання ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» на основі проведеного «swot»-аналізу, то до таких варто віднести: «Стратегія диверсифікації» та «стратегія розвитку», обґрунтування наведено нижче, табл. 3.4.

Стратегія організації, зазвичай, включає продумані цілеспрямовані дії та реакції на непередбачувані обставини та зростання конкуренції. Оскільки оточення постійно змінюється через важливі технологічні відкриття, успішний вихід конкурента на ринок з новим продуктом, нові регуляції та політика держави, розширення інтересів покупців та інші фактори, стратегія повинна бути гнучкою та адаптивною.

Згідно проведеного дослідження, пріоритетні стратегії для ПУП "СКОРПІОН-ВОЯЖ" включають стратегію диверсифікації. Ця стратегія характеризується швидким зростанням обсягів надання послуг. В рамках цієї стратегії можна виділити два напрями розвитку для підприємства:

1. Стратегія розвитку ринку, що включає пошук нових ринків для послуг, які вже надаються (старий товар - новий ринок).

Етапи формування конкурентної стратегії ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ»

Етап	Зміст етапу	Стратегічні питання
1	2	3
А. Чим займається підприємство нині?	Ідентифікація	Стратегія інтенсивного росту з вже існуючим товаром
	Припущення	ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ» тривалий проміжок часу працює на ринку туристичних послуг, надає для туристів весь комплекс послуг - від організації відпочинку, індивідуальних турів, візитів ділових і офіційних делегацій до бронювання готелю, послуг страхування і екскурсійних програм.
Б. Що відбувається в зовнішньому середовищі?	Аналіз стану галузі	Аналіз сучасної ситуації на ринку туристичних послуг Чернівецької області дає підстави стверджувати, що ядром розвитку туризму залишатиметься м. Чернівці, м. Кам'янець-Подільський, Хотин як найбільші локації туристичних інфраструктурних елементів.
	Аналіз конкурентів	Базовими конкурентами на ринку туристичних послуг є : «Coral Travel», «Anex Tour», «Грінвіч-Тур», «Квітка Буковини», «Deluxe Travel», «Квитки у літо», «TRG agency», «Каріна Travel», «Аміго-Тур», «Tours & Tickets», «Buktravel», «Desadmi», «Tui». Дані суб'єкти постійно дбають над підвищенням конкурентних можливостей, як наслідок Туристичний оператор ТОВ «ДМ Тур сервіс» повинен слідкувати за вимогами споживачів і своєчасно представляти послуги споживачу.
В. Як слід діяти фірмі?	Тестування припущень та стратегій	Стратегія інноваційного розвитку не охоплює всі напрямки господарської діяльності підприємства і вимагає значних фінансових можливостей
	Стратегічні альтернативи	Основними стратегічними альтернативами є утримання частки ринку, оборонна та наступальна тактики
	Стратегічний набір	«Стратегія диверсифікації» та «стратегія розвитку»

Джерело: побудовано авторами за даними [26;44]

2. Стратегія розвитку турпродукту, яка передбачає вирішення задачі зростання шляхом розробки нового продукту та його реалізації на вже освоєному ринку (новий товар - старий ринок).

Рекомендації для ПУП "СКОРПІОН-ВОЯЖ" на основі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища можна сформулювати наступним чином:

- 1) Стратегія використання можливостей зовнішнього середовища:

- розширення асортименту турпродукту враховуючи попит на ринку;
- використання географічного положення для розширення ринку збуту в сусідніх областях;
- розгляд вихід на міжнародний ринок, що може відкрити нові можливості для розвитку.

2) Стратегія усунення загроз зовнішнього середовища:

- отримання фінансових гарантій для зменшення ризику сезонності діяльності;
- укладення контрактів з постачальниками послуг для гарантії стабільних умов співпраці.

3) Стратегія збереження, зміцнення та використання сильних сторін підприємства:

-збереження клієнтів шляхом запобігання переходу до конкурентів через конкурентоспроможні ціни та рекламні акції.

Основні напрямки діяльності для реалізації стратегій можуть включати:

1. Більш ефективне використання маркетингових інструментів: розробка та реалізація маркетингових стратегій для залучення нових клієнтів; аналіз реакції на рекламні акції та коригування стратегії на основі отриманих результатів.

2. Завоювання лідерських позицій на регіональному ринку: зміцнення своєї позиції через удосконалення сервісу та пропозицій, активне залучення клієнтів та утримання їх лояльності.

3. Пошук нових сегментів ринку: вивчення потреб різних сегментів та адаптація пропозицій для їх вдоволення; пошук нових ринків за межами Чернівецької області.

4. Вивчення можливостей для розширення діяльності на нові ринки та привертання міжнародних клієнтів.

Наразі хотілось би більш детально зупинитись на використанні інструментів для реалізації стратегій «диверсифікації» та «розвитку», які

допоможуть збільшити попит на туристичний продукт, привернути увагу нових клієнтів ПУП «СКОРПІОН-ВОЯЖ»:

1. Активна присутність у соціальних мережах для розвитку туристичного бізнесу: завжди важливо бути активними в соціальних мережах, особливо враховуючи їх великий потенціал для туристичної галузі. Аудиторія соцмережі виявляє високу лояльність до теми подорожей, що можна вдало використовувати на свою користь. Рекомендується створити профіль у популярних мережах, таких як TikTok. Цей мобільний додаток надає користувачам можливість переглядати музичні відео, створювати lip-synс до пісень, знімати короткі відеокліпи та редагувати їх за допомогою вбудованих ефектів, фільтрів та стікерів. На початку 2020 року кількість користувачів цієї соціальної мережі по всьому світу досягла близько 1,4 мільярда.

2. Управління негативними відгуками: робота з негативними відгуками – це завдання, яке варто розглядати не як абсолютне зло. По-перше, конструктивні відгуки варто розглядати як цінний зворотній зв'язок, що вказує на можливі недоліки у вашій роботі. Додатково, важливо аналізувати поточну ситуацію щодо негативних відгуків у мережі та визначати авторитетні джерела негативної інформації. Розробка позитивної інформації, тематичних статей та прес-релізів для публікації на рейтингових платформах сприятиме підвищенню рівня довіри потенційних клієнтів у сфері туристичних послуг.

3. Використання ремаркетингу: ремаркетинг – це потужний інструмент, спрямований на повернення користувачів до завершення покупки товарів чи послуг на веб-сайті. Ця технологія дозволяє звертатися до користувачів, які переглядали або додавали товари в кошик, але не здійснили покупку. Шляхом показу релевантних рекламних оголошень на партнерських сайтах досягається ефективне використання ремаркетингу.

4. Співпраця з турагрегаторами. Щорічно мільйони подорожуючих бронюють готелі та перельоти через турагрегатори, такі як Booking, Airbnb,

Острівець, Aviasales і інші. Оскільки турагрегатори лідирують у пошукових результатах за більшістю ключових слів, пов'язаних з готельним бізнесом і авіаперельотами, співпраця з ними є більш конструктивною стратегією, ніж конфронтація [9].

5. Участь у міжрегіональних туристичних заходах: активна участь у міжрегіональних туристичних виставках та ярмарках відкриє можливість не лише продажу власних послуг, а й вивчення тенденцій світового ринку. Це також надасть можливість порівняти цінові стратегії з політикою конкурентів.

6. Розробка туристичного продукту та стилістики: при створенні нового туристичного продукту рекомендується уникати від "дитячої" чи "молодіжної" стилістики, яка має жорсткий зв'язок з вузькими субкультурами (спортсмени, рокери тощо).

7. Використання контент-маркетингу на Instagram: запровадження контент-маркетингу на Instagram є важливою стратегією для туристичних компаній. Ця практика стає все популярнішою на Заході. За даними останніх опитувань, 48% користувачів Instagram використовують платформу для вибору варіантів відпочинку, а 35% використовують її для знаходження нових місць, де вони ще не були. Основні рекомендації для успішного впровадження маркетингових інновацій в Instagram:

7.1. Створення digital-брошур в режимі реального часу.

7.2. Робота з топ-блогерами Щоб охопити не тільки передплатників власних сторінок, багато маркетологів роблять ставку на топ-блогерів, які мають вплив в Instagram. У цій стратегії є кілька ключових переваг. По-перше, споживачі краще реагують на контент, який виходить від людини, а не від сторінки компанії. По-друге, можна отримати вихід на тисячі, а то й мільйони людей, які раніше не були аудиторією вашого бренду.

7.3. Використання контенту, створеного користувачами Instagram Якщо у вашій компанії немає бюджету для роботи з топ-блогерами завжди можна покластися на органічний контент, який створюють мандрівники.

7. 4. Комбінування методів просування Дні, коли основним методом донесення інформації до туристів, були паперові брошури, закінчилися. Як закінчилася і епоха, коли туристи орієнтувалися на сайти турагентів, щоб отримати інформацію про варіанти відпочинку. Зараз мандрівники все частіше звертаються до Instagram при плануванні своїх поїздок і щоб поділитися своїм досвідом. В результаті бренди мають можливість отримати чітке уявлення про інтереси своїх споживачів і доставляти контент зі своїми пропозиціями. Ми живемо в еру соцмереж, там і треба шукати свою аудиторію

Втілення рекомендацій щодо вдосконалення диверсифікованої маркетингової діяльності туристичного підприємства «СКОРПІОН-ВОЯЖ» дозволить їй покращити своє фінансово-економічне становище, покращити позитивний ринковий імідж, а також утримати та посилити власні конкурентні позиції та частку ринку.

Висновки до третього розділу

Визначено, що взаємодія суб'єктів ринку туристичних послуг моделюється на чотирьох динамічних етапах руху туристичного продукту: перетворення природно-рекреаційного ресурсу в туристичну послугу; формування комплексного туристичного продукту; просування та дистрибуція туристичного продукту, а також його споживання. Ця модель окреслює характер взаємодії, зв'язки та ролі кожного з підприємств, таких як продуценти, виробники комплексного туристичного продукту та дистриб'ютори готового туристичного продукту в інфраструктурі туристичного ринку.

Доведено, що для туристичного підприємства "СКОРПІОН-ВОЯЖ" умови ринку створюють важливі проблеми щодо удосконалення системи менеджменту. З урахуванням особливостей господарювання, воєнного стану та постковідного періоду, необхідність зміни підходів до форм та якості обслуговування ставить перед менеджментом завдання по удосконаленню

конкурентних переваг туристичного підприємства. Розв'язання цих завдань можливе лише шляхом усвідомлення ролі споживачів у діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ

Згідно з результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки. Виявлено, що туристичне підприємство є самостійним господарюючим суб'єктом на ринку туристичних послуг, обладнаним статутними правами, функціонує як юридична особа та спеціалізується на посередницьких послугах з організації подорожей з метою отримання прибутку. Основні критерії, які визначають підприємства як туристичні, включають в себе виконання функцій формування (комплектування) та реалізації комплексного туристичного продукту на ринку, а також той факт, що понад 50% обороту становить виручка від реалізації туристичних послуг.

Визначено, що для забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств важливо мати, використовувати та утримувати тривалий період часу чисті постійні конкурентні переваги, які володіють такими рисами, як цінність для споживачів, унікальність та складність для конкурентів у їх дублюванні. Комплексна класифікація конкурентних переваг у сфері туризму за різними ознаками (подібність, тривалість прояву в часі, характер використання в господарській діяльності, характер походження, види об'єктів, стадії життєвого циклу, ступінь зв'язку з господарською діяльністю та видами конкурентних переваг) дозволяє систематизувати їх для визначення умов їх використання в діяльності туристичних підприємств.

Досліджено, «СКОРПІОН-ВОЯЖ» здійснює діяльність на українському ринку туристичних послуг. Основною метою туристичного підприємства є організація туристичних подорожей жителів України до країн далекого та ближнього зарубіжжя, одержання прибутку, збільшення валютних надходжень і здійснення за рахунок отриманих засобів подальшого розвитку самого підприємства і задоволення соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу.

Представлені статистичні дані підтверджують, що ключові економічні показники фінансово-господарської діяльності "СКОРПІОН-ВОЯЖ" відзначилися негативними тенденціями у 2022 році в порівнянні з

попереднім 2021 роком.

Аргументується, що ключовим елементом конкурентоспроможності підприємства є якість продукту та послуг, які надається споживачеві. До основних критеріїв оцінки якості та споживної цінності туристичних послуг ПУП "СКОРПІОН-ВОЯЖ" варто віднести показники, які визначають технічну, функціональну та етичну якість окремих видів послуг і комплексного турпродукту, а також показники їх суспільно-необхідної вартості.

Частка ринку "СКОРПІОН-ВОЯЖ" є досить невеликою порівняно з загальним обсягом реалізації туристичних послуг в Україні, що вказує на можливості подальшого розширення на регіональному ринку туристичних послуг.

Результати дослідження підтверджують, що для туристичного підприємства "СКОРПІОН-ВОЯЖ" ключовими факторами впливу на конкурентоспроможність є розробка оптимальної диверсифікованої стратегії, якість та ціни на послуги. Зміна саме цих факторів в позитивному чи негативному напрямку найбільше відзначається на конкурентоспроможності підприємства.

Обґрунтовано, що ключовим елементом конкурентоспроможності підприємства є якість продукту та послуг, які надає ця організація споживачеві. До основних критеріїв оцінки якості та споживної цінності туристичних послуг ПУП "СКОРПІОН-ВОЯЖ" слід віднести показники, що визначають технічну, функціональну та етичну якість окремих видів послуг і комплексного турпродукту, а також показники їхньої суспільно-необхідної вартості.

Ринкова частка ПУП "СКОРПІОН-ВОЯЖ" є досить невеликою у порівнянні з загальним обсягом реалізації туристичних послуг в Україні, що свідчить про можливості подальшого розвитку на регіональному ринку туристичних послуг.

Результати проведеного дослідження дають підстави зробити висновок,

що для туристичного підприємства ПУП "СКОРПІОН-ВОЯЖ" ключовими факторами, що впливають на конкурентоспроможність, є розробка оптимальної диверсифікованої стратегії, якість та цінова політика. Зміни у цих аспектах найбільше відображаються на конкурентоспроможності підприємства, надаючи можливості для подальшого покращення.

При використанні розглянутої стратегії успішними факторами для туристичного підприємства "СКОРПІОН-ВОЯЖ" стануть: довгострокове співробітництво з великими авіакомпаніями та надійними партнерами; ефективна діяльність маркетингового відділу, що включає дослідження споживачів, кон'юнктуру ринку та забезпечення конкурентних переваг; розвиток кадрового менеджменту в "СКОРПІОН-ВОЯЖ" з особливим акцентом на соціотехнічне конструювання; зменшення розриву у кількості реалізованих путівок між літнім і зимовим сезонами, а також забезпечення попиту на нові програми.

Отже, реалізація цих заходів дозволить туристичному підприємству "СКОРПІОН-ВОЯЖ" здобути довгострокові конкурентні переваги на ринку туристичних послуг і вдосконалити систему управління підприємством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Зайцева В.М., Корнієнко О.М. Міжнародний туризм та глобалізація в сучасному світі [Текст]. Вісник Запорізького національного університету. 2012. № 2(8). С. 55-65.
2. Кожухівська Р.Б. Туризм в Україні: стан, фактори та перспектива розвитку. Інноваційна економіка: всеукраїнський науково-виробничий журнал. Сер. “Стратегія інноваційного розвитку економіки”. Тернопіль, 2012 Вип. 3(29). С. 43 – 50.
3. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Туристичний продукт як об'єкт управління. Науковий вісник Національний лісотехнічний університет України. 2007. Вип. 17.3. С. 289 – 292.
4. Шепелюк С.І. Туристичний продукт та туристична послуга: критерії розмежування понять. Економіка. Управління. Інновації. 2011. N 1. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2011_1_1.
5. Лютак О.М., Романчук Д. Л. Туристичний продукт як основний елемент забезпечення конкурентоспроможності туристично-рекреаційного кластера. Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. 2013. Вип. 10 (2). С. 141–150.
6. Світлична В.Ю., Тонкошкур М.В., Кравцова С.В. Туризм під час пандемії: стан та перспективи розвитку. Електронний фаховий науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку". Вип. 49. 2020. С. 213—217. 10.
7. Калмикова І.С. Класифікація рекреаційних локацій сільського зеленого туризму Одеської області. Електронний фаховий науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку", Вип. 52. 2021. С. 136—140. URL: http://market.infr.od.ua/journals/2021/52_2021/26.pdf
8. Руденко В.П., Вацеба В.Я., Підгірна В.Н. Менеджмент туристичної індустрії : підручник у 3-х частинах. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2019. 504 с.
9. Горіна Г.О. Концептуальні засади формування та розвитку інноваційних секторів ринку туристичних послуг України. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки : зб. наук. праць. Полтава: Полтав. ун-т екон. і торгівлі, 2016. N 5(77). С. 261 - 270.
10. Герасименко В. Г. Основи туристського бізнесу: навч. посіб. Одеса : Чорномор'я, 1997. 160 с.
11. Гурська І.С., Федуняк І.О., Стемковська І.В. Формування та перспективи розвитку ринку туристичних послуг в Україні під час та після пандемії. Агросвіт. 2021. № 5- 6. С. 63-67
12. Гостева Н. П. Місце туристичної індустрії України у світі. Держава та регіони : [науково-виробничий журнал]. Серія «Державне управління». Запоріжжя, 2009. № 2. С. 45-50.

13. Цимбал О.І. Туристична сфера України як плацдарм до розвитку національної економіки та міжнародного туризму. Сталий розвиток економіки. 2012. №2. С.133-136.
14. Про туризм : Закон України від 15 вересня 1995 № 324/95 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 16.01.2020).
15. Бойко М.Г., Михайліченко Г. І. Економіко- предметне обґрунтування розвитку термінологічного апарату туризму. Економіка та держава. 2010. N3. С. 47–49.
16. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Київ : Альтерпрес, 2002. 436 с.
17. Заячковська Г.А. Ринок міжнародних туристичних послуг: конструювання категорії та класифікація. Інноваційна економіка. 2015. №1. С. 153-157.
18. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003. №18-22. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
19. Підгірна В.Н., Данілова О.М. Характеристика системи менеджменту туристичної індустрії на сучасному етапі. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 31(70). 1. 2020. С. 65-71. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-11> (дата звернення: 19.11.2023).
20. Мороз Л.А. Менеджмент: Підручник. 3-е вид. Львів: Бухгалтерський центр «Ажур», 2019. 232 с.
21. Ткач В.О. Сучасна система освіти в туристичній індустрії. Український журнал прикладної економіки. 2016. Т. 1. № 3. С. 102-108.
22. Chandra S., Kamrani A.K. (2019) Mass Customization: Supply Chain Approach. Springer
23. Kim W. Chan. Blue ocean strategy: how to crate uncontested market space and make competition irrelevant. Expanded edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2020. 88 p
24. Щербань В.М. Таньков К.М., Задорожний І.С. Створення товару: маркетингове, конструкторське та технологічне забезпечення: Навчальний посібник. К.: Професіонал, 2020. 288 с
25. Король О. Д., Крачило М. П. Менеджмент туризму : навч. посіб. Київ : Знання, 2009. 248 с.
26. Сайт туристичного приватного підприємства «СКОРПІОН-ВОЯЖ». URL: <https://www.accordtour.com/user-cv-5208>
27. Щеглюк С. Морфологія цифрової економіки: особливості розвитку та регулювання цифрових технологічних платформ (науково-аналітична записка). URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20190301.pdf>. (дата звернення 06.01. 2023)
28. Менеджмент туризму : навч. посіб. / І. Б. Андренко, О. М. Кравець, І. М. Писаревський ; Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім.О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ, 2014. 402 с.

29. Барабась Д. О. Конкурентні стратегії підприємства. Стратегія економічного розвитку України : науковий збірник. Київ : КНЕУ, 2000. Вип. 2-3. С. 201-208.
30. Офіційний сайт Департаменту туризму і курортів Міністерства економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства. URL : <http://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e42d3b8-108a-4c21-a413-8d80aa724e5c&title=ViddilRozvitkuTurizmu> (дата звернення: 12.03.2020).
31. Добровольська Н.В., Кандиба Ю.І. Просторово-часові особливості розвитку туризму в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія географічні науки. 2019 Вип. 10 (24). URL : <https://gj.journal.kspu.edu/index.php/gj/article/view/261>
32. Сидоренко І.О. Моделювання процесу управління конкурентоспроможністю у сфері міжнародного і вітчизняного туризму України. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2020. № 2. URL : https://tourlib.net/statti_ukr/sydorenko2.htm
33. Беспала О.А. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку туристичного ринку в Україні. Одеський національний політехнічний університет, Економіка: реалії часу №6(34), 2017
34. Travel & Tourism Economic Impact, 2018. Ukraine. URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economicimpact-research/countries-2018/ukraine2018.pdf>
35. Підгірна В.Н., Данілова О.М. Характеристика системи менеджменту туристичної індустрії на сучасному етапі. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 31(70). 1. 2020. С. 65-71.
36. Фрей Л.В., Геращенко Д.В. Сучасні тенденції та новітні тренди в туризмі після COVID -19. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2020. № 2. URL : http://itsf.chdtu.edu.ua/article/view/213044/pdf_4
37. Трегубов О.С. Особливості туристичної індустрії та її роль в економіці. Економіка і організація управління. 2016. №1(21).
38. Кифяк О.В. Ресурсний потенціал розвитку туристичних дестинацій. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2019. № 4. С.60-70.
39. Ключкович Н. Історія та сучасний стан розвитку туристичної інфраструктури в Україні. URL : <http://dspu.edu.ua/ehbull/wp-content/uploads/2016/12/jrn-2017-02-13.pdf>
40. Корнева Д. А. Проблеми розвитку інфраструктури туризму. URL : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nzvdpu/geograf/2008_15/industrialnuu%20tyuzm.pdf
41. Чередниченко О.Ю. Створення дієвої системи безпеки туризму, як одна із основних умов підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі України. Вісник економіки транспорту і промисловості № 55. 2016. с.144-150.

42. Українська маркетингова група. URL : <https://www.marketing-ua.com/uk/> /(дата звернення: 03.04.2020).
43. Travel & Tourism Economic Impact, 2018. Ukraine. URL: <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economicimpact-research/countries-2018/ukraine2018.pdf>
44. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» від 16 березня 2017 р. № 168-р. Київ.
45. Kosova T., Smerichevskyi, S., Ivashchenko A., & Radchenko, H. (2021). Theoretical aspects of risk management models in economics, marketing, finance and accounting. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 3(38), 409–418. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237474>
46. Piller T. Frank, Tseng M. Mitchell. Handbook of research in Mass Customization and Personalization. Published in two volumes (Part 1: Strategies and Concepts, Part 2: Application and Cases), New York: World Scientific Press, 2018.
47. Ringel M., Zablit H., Manly J., Grassl F. How Digital Transforms Innovation Strategy. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-how-digital-transformsstrategy.aspx> (дата звернення 28.03.2023)
48. Shalmo D., Christopher A. W., Boardman L. *Digital transformation of bussines models – best practice, enablers and roadmap*. International Journal of Innovation Management. 2017. Vol. 21 (08). P. 1–17.
49. Туристична політика зарубіжних країн : підручник / кол. авт.; за ред. А.Ю. Парфіненка. Харків : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2015. 220 с.
50. Ефективність використання потенціалу сектору комерційних послуг у забезпеченні соціально-економічного зростання регіонів України : наук. доповідь. Львів, 2020. 176 с.
51. Теоретичні аспекти та методи оптимізації послуг туристичного підприємства URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/>
52. Оптимізація діяльності туристичних підприємств URL: <https://turizmliol.wordpress.com>.

ДОДАТКИ

Додаток А



Рис. 1.2. Організаційно-економічне забезпечення ринку туристичної індустрії

Таблиця 1.2.

Специфічні ознаки та відмінності між туристичними операторами та туристичними агентами

Ознака	Туристичний оператор	Туристичний агент
1	2	3
Правовий статус	Юридична особа	Юридична особа, фізична особа
Вид економічної діяльності згідно ДК 009:2010	79.12 Діяльність туристичних операторів	79.11 Діяльність туристичних агентств
Вид діяльності згідно Закону України «Про туризм»	Туроператорська діяльність, турагентська діяльність	Турагентська діяльність
Вид діяльності згідно IRTS 2008	7912 Діяльність з організації та Формуванню турів, що реалізуються через туристичні агентства або безпосередньо туристичними операторами.	911 Діяльність агентств, які переважно здійснюють продаж туристичних, екскурсійних, транспортних і готельних послуг населенню і комерційним клієнтам
Перелік надаваних послуг згідно з СКП-201	79.12.11 Послуги туристичних операторів з організування та складання турів 79.12.12 Послуги адміністраторів турів	79.11.1 Послуги туристичних агентств із бронювання транспортних засобів 79.11.2 Послуги туристичних агентств із бронювання місць у засобах тимчасового розміщування, круїзів і турів із повним обслуговуванням
Мінімальний розмір фінансового забезпечення	Має становити суму, еквівалентну не менше ніж 20000 євр	Має становити суму, еквівалентну не менше ніж 2000 євро
Відношенню до створення та реалізації туристичного продукту	Комбінування, формування, реалізація туристичного продукту	Реалізація туристичного продукту
Формування доходу (прибутку)	Різниця між ціною реалізації комплексного туристичного продукту (туру) та вартістю його окремих елементів-туристичних товарів та послуг наданих іншими суб'єктами туристичної діяльності, а також витратами задіяними на його комбінування та комплектацію	Комісійна винагорода за посередницьку діяльність з реалізації комплексного туристичного продукту