

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри



(підпис)

Балабаниць А.В.,

д.е.н., професор

«12» червня 2023р.

**«СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА
ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ»**

Кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої
освіти

освітньо-професійної програми
«Туризм»

Шпильової Юлії Сергіївни

Науковий керівник:


*Токарева В.І., д.держ. упр., проф.,
професор кафедри маркетингу
та туризму*

Рецензент:

Андрющенко О.В.

Директор ТОВ «Туристична
компанія «Аккорд тур»

*(прізвище, ініціали, науковий ступінь,
вчене звання, місце роботи)*

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою задовільно 65 D
Секретар ЕК 
«14» червня 2023 р.

Київ – 2023

**МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ**

Освітній ступінь «Бакалавр»

Шифр та назва спеціальності 073 - Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)



Балабаниць А.В.

(ПБ завідувача кафедри)

«20» січня 2023 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Шпильової Юлії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Система менеджменту туристичного підприємства та шляхи її удосконалення»

керівник роботи Токарева Валентина Іванівна, д.держ.упр., професор,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від
« 20 » січня 2023 року № _____

2. Строк подання студентом роботи 12.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою кваліфікаційної роботи є розробка напрямів вдосконалення системи менеджменту туристичного підприємства.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення системи менеджменту туристичного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти вдосконалення системи менеджменту ТОВ «Аккорд-тур».

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ
ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ**

1.1. Туристичне підприємство як суб'єкт ринкових відносин

1.2. Характеристика підприємств туристичної сфери послуг

1.3. Загальна характеристика ринку туристичних послуг

Висновки до розділу 1.

**РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АККОРД-ТУР»**

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

2.2. Дослідження маркетингового середовища туристичного підприємства.

2.3. Оцінка результативності системи менеджменту підприємства

Висновки до розділу 2.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АККОРД-ТУР»

3.1. Обґрунтування впровадження методу оцінки якості послуг в систему менеджменту ТОВ «Аккорд-ТУР»


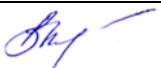
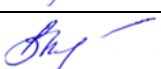
3.2. Розробка нових туристичних продуктів як засіб удосконалення системи менеджменту

Висновки до розділу 3.

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Токарева В.І. - доктор наук з державного управління, професор		
2	Токарева В.І. - доктор наук з державного управління, професор		
3	Токарева В.І. - доктор наук з державного управління, професор		

6. Дата видачі завдання 29.02.2023**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 20.01.2023	Виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.10.2023	Виконано
3	Консультація з науковим керівником	постійно	Виконано
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 27.02.2023	Виконано
5	Переддипломна практика	20.02.2023-10.03.2023	Виконано
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	11.03.2023-10.04.2023	Виконано
7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.04.2023	Виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	14.04.2023-22.05.2023	Виконано
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 22.05.2023	Виконано
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	24.05.2023-08.06.2023	Виконано

11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 08.06.2023	Виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи		Виконано
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 12.06.2023	Виконано
14	Захист кваліфікаційної роботи	14.06.2023 – 15.06.2023	Виконано

Здобувачка

(


_____)
(підпис)Шпильова Ю.С._____)
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

В.І._____)
(підпис)

Токарева_____)
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ.....	9
1.1. Туристичне підприємство як суб'єкт ринкових відносин.....	9
1.2. Загальна характеристика ринку туристичних послуг.....	15
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АККОРД-ТУР».....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	25
2.2. Дослідження системи менеджменту туристичного підприємства.....	33
2.3. Оцінка результативності системи менеджменту підприємства.....	46
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АККОРД-ТУР»	58
3.1. Обґрунтування впровадження методу оцінки якості послуг в систему менеджменту ТОВ «Аккорд-ТУР»	58
3.2. Розробка нових туристичних продуктів як засіб удосконалення системи менеджменту	69
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Поява на ринку туристичних послуг, особливо у великих містах значної кількості туристичних підприємств різних форм власності сприяє підвищенню конкурентної активності підприємств даної галузі. Цьому сприяло також прийняття законів про туризм, про власність, Господарського кодексу, антимонопольного законодавства, що звільнило туристичні підприємства від державної опіки, підвищуючи їх економічну самостійність.

Розвиток конкуренції у туристичному бізнесі обумовлений тим, що кожне підприємство прагне залучити більшу кількість споживачів і спонукає їх споживати туристичні послуги з метою закріплення своїх конкурентних позицій на регіональному ринку, отримання прибутку на основі підтримання конкурентних переваг і підвищення економічної ефективності.

Вистояти на ринку в умовах конкуренції зможуть лише ті підприємства, які створюють максимально сприятливі умови для споживачів при обслуговуванні та відпочинку, що в значній мірі буде залежати від рівня системи менеджменту підприємства туристичної сфери.

Сталий розвиток системи менеджменту в туристичному бізнесі залежить від того, як кожна компанія намагається більше залучити клієнтів і привабити їх туристичними послугами із залученням зміцнення своїх позицій на збереження регіонального ринку, отримання прибутку за рахунок конкурентних переваг і підвищення економічної ефективності.

Продовжать свою ефективну діяльність лише ті підприємства, які створять найбільш сприятливі умови для клієнтів під час обслуговування та відпочинку, які в значній мірі залежать від рівня системи менеджменту на ринку компаній у туристичній сфері.

Питання системи менеджменту висвітлювались у роботах вітчизняних і зарубіжних вчених (Портер М., Ансофф І., Рікардо Д., Хекшер Є., Олін Б., Градов А.П., Дикань В.Л., Іванов І.Б., Герчикова І.Н., Мазаракі А.А., Смолін

І.В. та ін.), які досліджували проблему системи менеджменту у сфері матеріального виробництва та послуг. Проте специфіка підприємств туристичного бізнесу, особливості менеджменту персоналу даної сфери діяльності потребують адаптації теоретичних та практичних наробіток до потреб галузі.

Однак, у економічній літературі ще не визначено єдиного поняття системи менеджменту туристичного підприємства та методикою оцінки її рівня, відсутні розробки напрямків зміцнення конкурентних позицій суб'єктів підприємництва, що надають туристичні послуги.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці напрямів вдосконалення системи менеджменту туристичного підприємства ТОВ «Аккорд-тур».

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено і вирішено наступні основні завдання:

- розглянуто засади системи менеджменту підприємств туристичної сфери;
- визначено систему критеріїв та показників, що характеризують систему менеджменту підприємства сфери туризму;
- проведено оцінку результативності системи менеджменту підприємства;
- запропоновано напрями вдосконалення системи менеджменту підприємства.

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення системи менеджменту туристичного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні і практичні аспекти вдосконалення системи менеджменту надання послуг туристичного підприємства.

Методи дослідження. При дослідженні та обробці отриманих результатів застосовувались наступні методи: метод порівняння, метод різниці, динамічних рядів, метод анкетних опитувань та ін.

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних та наукових вчених з менеджменту, макро- і мікроекономіки, нормативні законодавчі акти, джерела Інтернет.

Інформаційною базою роботи були дані статистичної та бухгалтерської звітності підприємства за 2021-2022 роки та первинна інформація, одержана безпосередньо від працівників туристичного підприємства ТОВ «Аккорд-тур».

Практична значимість роботи та реалізації результатів дослідження полягає в тому, що на основі теоретичних розробок і аналізу діяльності підприємства надані конкретні рекомендації щодо розробок стратегії підвищення якості системи менеджменту турфірми ТОВ «Аккорд-тур».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Туристичне підприємство як суб'єкт ринкових відносин

Суб'єктом конкуренції на ринку туристичних послуг є туристичне підприємство. Відповідно до Господарського кодексу, туристичне підприємство – це самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи, здійснює виробничу (туристичну), комерційну та науково-дослідну діяльність із метою отримання прибутку.

В спеціальній економічній літературі дуже часто будь-яке підприємство, яке виробляє туристичні товари чи надає послуги туристам, трактують як туристичне підприємство. Такої думки дотримуються науковці В.І. Азар, В.Г. Гуляєв та деякі інші. Однак не всі суб'єкти туристичної діяльності слід називати туристичними підприємствами. Виходячи з цього, туристичне підприємство – це підприємство, основною функцією якого є комплектування (формування) та реалізація комплексного турпродукту і питома вага виручки від реалізації туристичних послуг становить понад 50% обороту.

За змістом та характером своєї основної діяльності туристичні підприємства є свого роду посередниками між споживачем (туристом) та виробником окремих туристичних послуг (засобами розміщення туристів, транспортними організаціями, закладами харчування та ін.) [25].

Туристичною діяльністю в Україні займається велика кількість різних типів туристичних підприємств, які надають різноманітні послуги туристам, задовольняючи їх попит. Діяльність туристичних підприємств певним чином розрізняється за специфікою виконуваних функцій, обсягами діяльності і задіяних ресурсів [29] та за іншими ознаками, що зумовлює їх класифікацію та типізацію (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація видів туристичних підприємств

Можна виділити наступні типи комерційних туристичних підприємств, що функціонують та розвиваються за рахунок власних фінансових коштів із метою отримання прибутку: туристичні оператори, туристичні агентства, туристичні бюро, екскурсійні бюро та інші (рис. 1.2).

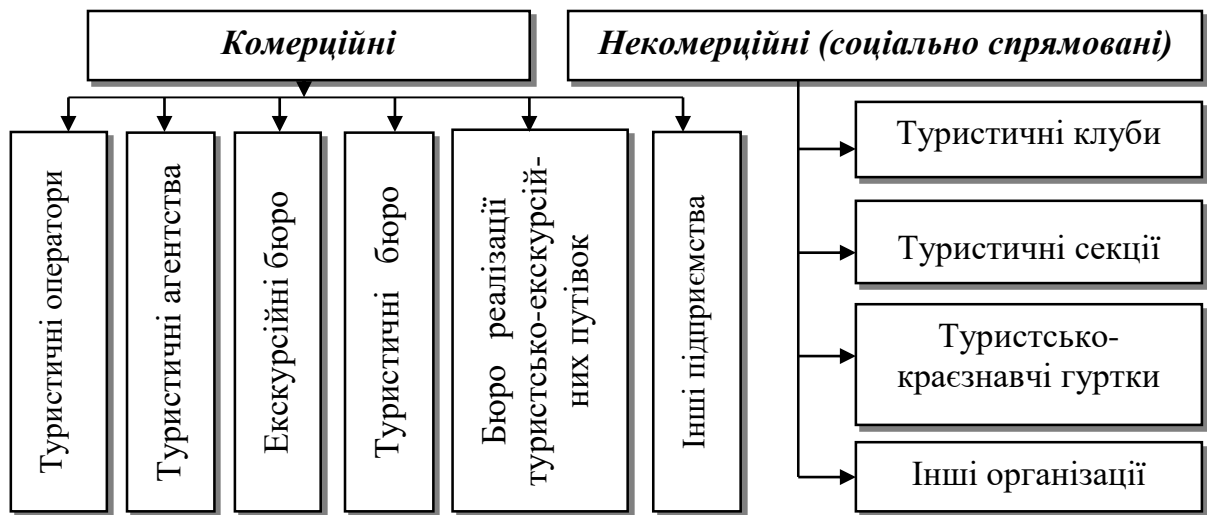


Рис. 1.2. Типізація туристичних підприємств та організацій

Туроператором є туристичне підприємство, що займається організацією внутрішніх та міжнародних подорожей з різноманітним асортиментом послуг. Специфіка послуг туроператора полягає у тому, що він за єдиною ціною комбінує пакети послуг безпосередніх виробників, які утворюють турпродукти.

На відміну від туроператора, туристичне агентство – роздрібне туристичне підприємство, що займається реалізацією організованих туроператорами турів та послуг окремо взятих підприємств туристичної індустрії. Однією з важливих функцій турагентств поряд зі збутом туристичних послуг є інформування клієнта, надання консультацій щодо мети подорожі, порад із приводу її організації.

На ринку туристичних послуг функціонують й інші підприємства, основною діяльністю яких є надання туристичних послуг: бюро екскурсій (організують і проводять екскурсії), бюро подорожей (займаються організацією турів і транстурів), бюро подорожей і екскурсій (організують тури, транстурі і екскурсії), бюро реалізації туристсько-екскурсійних послуг (здійснюють реалізацію туристських і екскурсійних путівок). Всі вищеназвані підприємства функціонують у різних організаційно-правових формах, на різних сегментах ринку туристичних послуг (прийом, відправка, організація

екскурсій, реклама, надання інформації тощо).

Залежно від ступеня домінування на ринку всі туристичні підприємства поділяються на: аутсайдерів ринку, що займають найменшу ринкову частку; підприємства зі слабкою конкурентною позицією; підприємства з сильною конкурентною позицією та підприємства–лідери на ринку, які володіють найбільшою ринковою часткою за рахунок кращого використання конкурентних переваг.

За економічними цілями виділяють: підприємства комерційної спрямованості, які прагнуть отримувати постійний і максимально високий прибуток; некомерційні (загальнокорисні) підприємства, що надають великого значення організаційним і виховним цілям і не ставлять на першому плані підвищення прибутку, та підприємства «чорного туризму», що займаються туристичною діяльністю не постійно, а за обставинами, як правило, не маючи ліцензії.

Туристичні підприємства відрізняються і за асортиментом. Туроператори можуть пропонувати асортимент турпродуктів, різний за широтою (охоплює різноманітні види турпродуктів) та глибиною (великий вибір різноманітних турів у межах кожного виду). Щодо асортименту туристичних агентств, то він визначається тим, з якою кількістю туроператорів і виконавців послуг вони ведуть співробітництво. Залежно від цього виділяють наступні види туристичних агентств: 1) турагентства, що пропонують повний набір турпослуг; 2) бюро подорожей та екскурсій, що спеціалізуються на продажу турів, інколи продають авіа- та залізничні квитки; 3) спеціалізовані турагентства, що займаються збутом турів певного виду; 4) турбюро-філії з вузькою спеціалізацією; 5) відділи бронювання, які продають тури одного туроператора; 6) турбюро з прийому туристів – продають турпакети туроператорам із інших регіонів та приїжджим туристам; 7) турбюро з продажу «горячих» путівок, дешевих квитків на літак та на інші транспортні засоби [29].

Щодо правового та економічного статусу туристичних підприємств

виділяють: підприємства з повною економічною та правовою самостійністю (туроператори, турагентства, турбюро, які мають ліцензію на здійснення туристичної діяльності; їх об'єднання, що працюють на основі договірних зобов'язань із багатьма підприємствами туристичної і є правоздатні відкривати представництва й філії) та турпідприємства, які не мають правового та економічного статусу (відділи з бронювання, турагентства, що належать туроператорам, інше).

Внаслідок конкурентної боротьби на ринку зберігають стійкі позиції ті підприємства, які добре адаптуються до ринкових умов, надають високоякісні туристичні продукти за сприятливими цінами, мають конкурентні переваги і можливості їх утримання. В умовах конкурентного середовища об'єктивною основою ефективного функціонування підприємства, забезпечення його фінансового успіху та підвищення ринкової частки є ефективна система менеджменту.

У сфері туризму проблема системи менеджменту досі систематизовано не вивчалася, хоча наукові підходи та окремі методичні аспекти оцінки конкурентоспроможності фінансово-господарської діяльності підприємств можна застосувати і до туристичних підприємств.

Система менеджменту туристичного підприємства – це узагальнююча характеристика стійкості підприємства, що зумовлюється: ефективністю використання ресурсного потенціалу; здатністю в існуючих умовах надавати туристичні послуги, які за ціновими і неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів у порівнянні з конкурентами; можливістю адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища і вчасно реагувати на зміни конкурентного ринку [24].

Туризм як сфера підприємницької діяльності має свою специфіку, визначивши яку, ми можемо застосувати теорію конкурентоспроможності до нематеріальної сфери. Конкурентоспроможність підприємств туристичної сфери має наступні особливі риси (рис. 1.3).

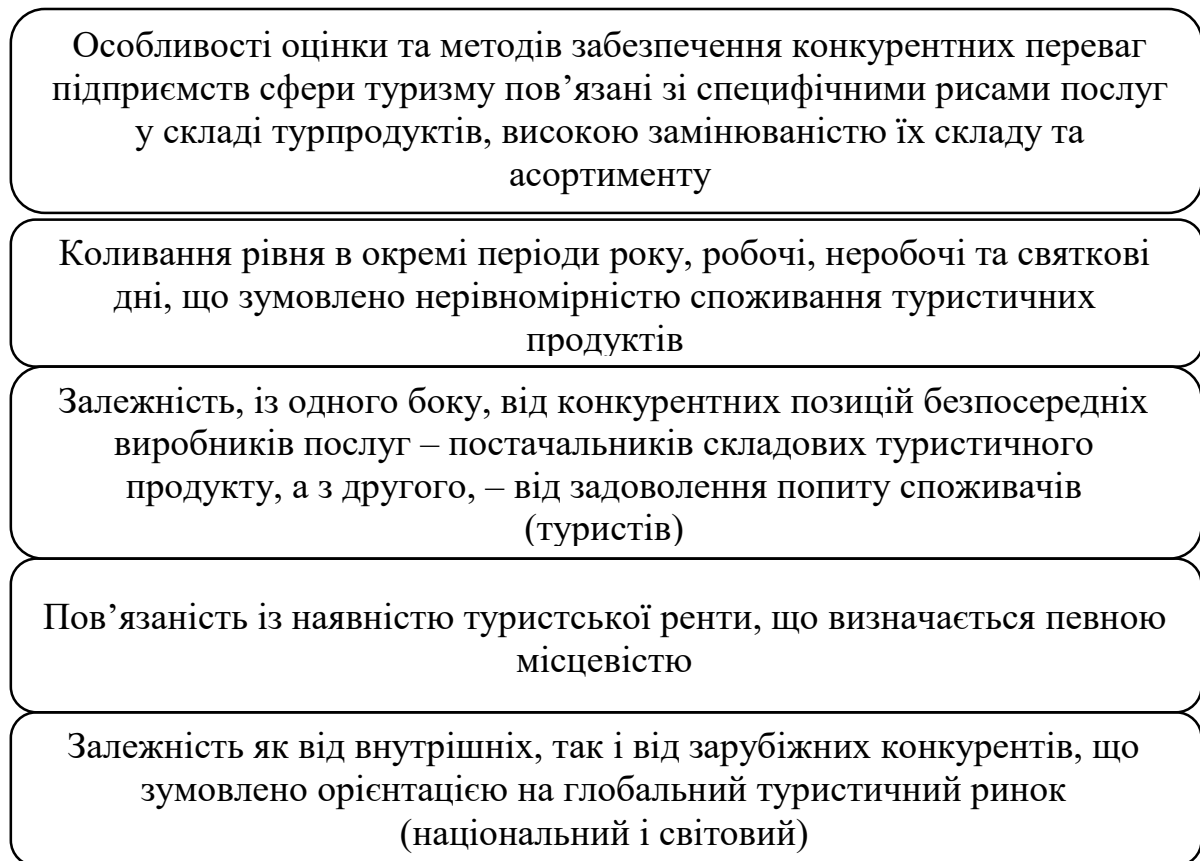


Рис. 1.3. Особливості конкурентоспроможності туристичних підприємств

Особливістю туристичної галузі є також коливання рівня системи менеджменту підприємств в окремі періоди року, робочі, неробочі та святкові дні, що зумовлено нерівномірністю споживання туристичних продуктів [11].

У період спаду попиту туристичне підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність, використовуючи: різні маркетингові заходи, зокрема встановлення диференційованих цін та знижок; зниження вартості перевезення туристів.

Залежно від ознак, що покладені в основу класифікації об'єкта дослідження, виділяють наступні види конкурентоспроможності туристичного підприємства (рис. 1.4).

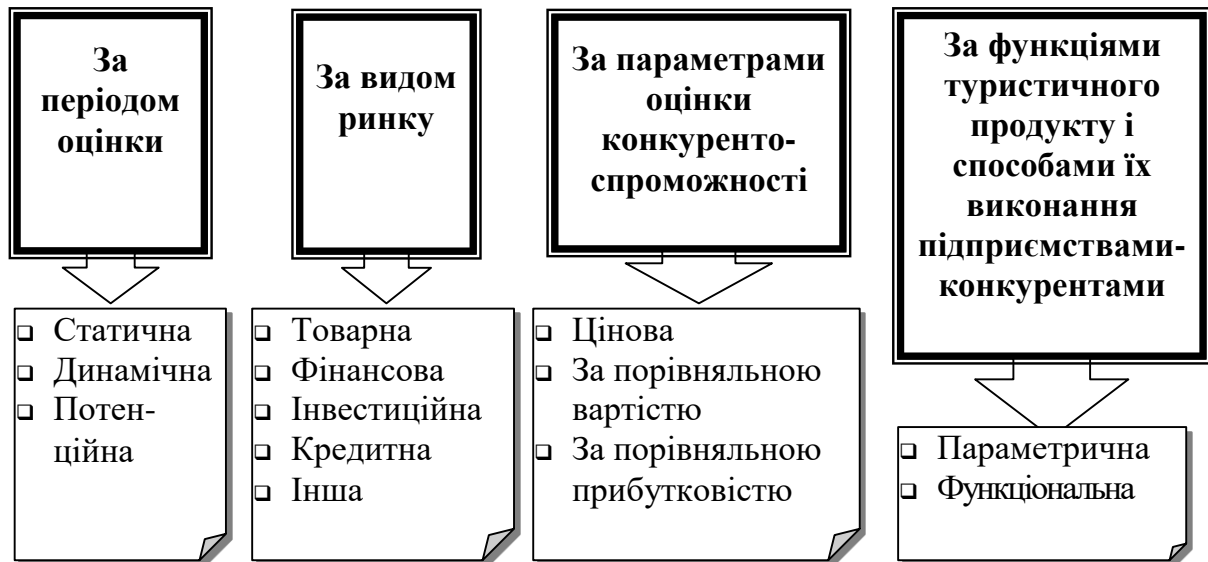


Рис. 1.4. Класифікація видів конкурентоспроможності туристичних підприємств

Наведені види конкурентоспроможності використовуються у процесі стратегічного управління підприємством залежно від сфери застосування отриманих результатів та як напрями для удосконалення системи менеджменту.

1.2. Загальна характеристика ринку туристичних послуг

В умовах директивної економіки основу підвищення фінансового успіху підприємств становила боротьба з виробничими і невиробничими витратами. Ринкові умови господарювання переставили головні акценти виробництва туристичних послуг із кількісних параметрів на якісні. Участь турпідприємств у міжнародному туристичному обміні зумовлює залежність їх виживання від факторів більш тривалого характеру, пов'язаних із якісними характеристиками

За ступенем зв'язку з господарською діяльністю конкурентні переваги поділяють на дві групи: переваги «нижчого» і «вищого» рівня [28]. Переваги

л

у

г

(обслуговування) і не є наслідком цілеспрямованої діяльності підприємства.

Для туристичних підприємств перевагами «нижчого» рівня можуть бути дешева робоча сила, невисокі транспортні витрати, забезпеченість туристсько-рекреаційними ресурсами та ін. [42].

Зважаючи на різноманітність конкурентних переваг їх доцільно згрупувати за певними ознаками (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Класифікація конкурентних переваг туристичних підприємств

Всі фактори з позицій окремого підприємства поділяються на дві групи: зовнішні та внутрішні.

Зовнішні фактори конкурентоспроможності – це ті, вплив на які є неможливий або вкрай обмежений з боку підприємства. Вони впливають на

рівень конкурентоспроможності конкретного підприємства через механізм врахування їх у процесі розробки стратегії діяльності на певному видовому чи на регіональному ринку [32].

До найбільш суттєвих зовнішніх факторів конкурентоспроможності підприємств слід відносити фактори, що визначають силу конкурентної боротьби на ринку (рис 1.6).



Рис. 1.6. Зовнішні фактори впливу на конкурентоспроможність туристичних підприємств

Простота входження на ринок, пріоритетність та державна підтримка розвитку галузі туризму. Цей фактор сприяє появі поряд із існуючими

конкурентами непередбачуваної кількості потенційних конкурентів, враховуючи низькі бар'єри входження на ринок туристичних послуг.

Зміна темпів зростання ринку туристичних послуг. Уповільнення зростання ринку призводить до загострення боротьби за ринкову частку, до стимулювання нових стратегічних ідей та заходів, спрямованих на переманювання клієнтів у конкурентів. Воно може мати місце у випадку штучного стримування розвитку ринку туристичних послуг або природної насиченості попиту на ньому.

Розмір і динаміка попиту на послуги туристичних підприємств. До них відносять: потребу покупців у туристичних продуктах відповідної якості, еластичність попиту за ціною, рівнем доходу; національні традиції і звичаї; сезонність; фази життєвого циклу попиту тощо.

Споживачі послуг туристичних підприємств можуть бути індивідуальними і груповими, споживати комплексні тури чи лише окремі їх частини, формувати тур відповідно до своїх можливостей та інтересів [27].

Наявність та рівень бар'єрів виходу з ринку. Чим дорожчим є вихід із ринку для підприємства, тим більшою є інтенсивність конкурентної боротьби на ньому, тим складніше підприємству забезпечити високий рівень конкурентоспроможності.

Рівень розвитку підприємництва в сфері туризму. Різноманітність стратегій туристичних фірм, різний ступінь забезпечення окремих підприємств кадрами зі спеціальною освітою, матеріальними, фінансовими та рекреаційними ресурсами приводить до посилення та ускладнення форм конкурентної боротьби на ринку [11].

Важливе місце в концепції забезпечення конкурентних переваг туристичного підприємства посідають внутрішні фактори, на які повністю або значною мірою може впливати керівний склад підприємства. Їх сукупність можна об'єднати і представити наступними групами (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Внутрішні фактори впливу на конкурентоспроможність туристичних підприємств

Не менше значення для забезпечення конкурентоспроможності має якість туристичного продукту. Якість туристичного продукту – це комплексне поняття, яке включає якість готельних, транспортних послуг, послуг харчування, високий рівень обслуговування, наявність широкого асортименту додаткових та спеціалізованих послуг, що задовольняють різноманітні потреби клієнтів [20].

Туристська реклама несе велику відповідальність за правдивість і точність повідомлень, оскільки на відміну від товарів туристичні послуги не

мають постійної якості і тому потребують розвитку таких функцій реклами, як інформативність і пропаганда. Реклама є постійним супутником туриста і обслуговує його до, під час і після подорожі. Найбільш популярними рекламними носіями підприємств, що займаються туристичною діяльністю в м. Києві, є наочні засоби реклами, а саме друковані періодичні видання, на які припадає 7% витрат, поліграфічна продукція (13%), зовнішня реклама (16%) та середовище Інтернет (18%). Реклама на телебаченні, яка вимагає великих витрат коштів і під силу лише провідним туристичним підприємствам витрат на рекламу підприємств м. Києва, інші рекламні засоби – 20% [10].

За даними досліджень, туристичні підприємства м. Києва витрачають на рекламну діяльність від 2 до 15% загальної суми витрат, що є не досить для здійснення ефективної рекламної кампанії в туризмі, тоді як зарубіжні конкуренти – близько 25% [10].

Реклама в туризмі поряд із комерційною рекламою, спрямованою на просування продукту на ринок, включає також пропаганду туризму на міжнародному ринку, що забезпечує зацікавленість і сприятливе ставлення до регіону, вибраного як напрям подорожі.

Висновки до розділу 1

1. Суб'єктом конкуренції на ринку туристичних послуг є туристичне підприємство – самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи і займається наданням посередницьких послуг із організації подорожей з метою отримання прибутку.

2. Типізація та класифікація туристичних підприємств за різними ознаками (конкурентною стратегією, ступенем домінування на ринку, асортиментом туристичних продуктів, економічними цілями, регіоном діяльності) дозволяє визначити групи конкурентів на регіональному та видовому ринку туристичних послуг, що є необхідною складовою оцінки

їхньої конкурентоспроможності.

3. Конкурентоспроможність підприємства туристичної сфери має наступні галузеві риси: особливості оцінювання та методів забезпечення конкурентних переваг підприємства сфери туризму, пов'язані зі специфічними рисами послуг у складі турпродукту як предмету конкуренції (нематеріальним характером, нерозривністю виробництва і споживання, мінливістю виконання, нездатністю до зберігання, високою замінюваністю їх складу та асортименту, високою вартістю); коливання рівня конкурентоспроможності підприємства в окремі періоди року, робочі, неробочі та святкові дні, що зумовлено нерівномірністю споживання туристичних продуктів; залежність конкурентоспроможності туристичного підприємства-посередника на споживчому ринку послуг, з одного боку, від конкурентних позицій численних безпосередніх виробників послуг – постачальників складових туристичного продукту, а з другого, – від задоволення рекреаційних потреб споживачів; наявність туристської ренти, що визначається розміщенням підприємства у певній місцевості; залежність конкурентних позицій підприємства від зарубіжних конкурентів, що зумовлено його орієнтацією на світовий туристичний ринок.

4. Динамізм змін середовища функціонування туристичного підприємства вимагає врахування факторів, які впливають на його конкурентні позиції. Всі фактори з позицій окремого підприємства поділено на дві групи: зовнішні та внутрішні. До найбільш суттєвих зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому ринку туристичних послуг відносяться наступні: зміна кількості конкуруючих підприємств на ринку, порівняльних за обсягами діяльності; державна політика регулювання конкуренції та розвитку підприємництва на ринку; простота входження у ринок; розмір і динаміка попиту на туристичні продукти; ступінь диференціації туристичного продукту на ринку.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «АККОРД-ТУР»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Туристичне підприємство «Аккорд-тур» як суб'єкт підприємницької діяльності було створено в грудні 2003 року та є найбільшим туристичним оператором м. Львова. ТОВ «Аккорд-Тур» є оператором, на що має туроператорську ліцензію, яка вперше була видана 25 березня 2004 року, остання видана 16 березня 2012 рока з необмеженим терміном дії. Фактичну діяльність підприємство розпочало в липні 2004 року. Вид господарської діяльності: туроператорська діяльність. Юридична адреса: 79038 м. Львів, вул. Китайська 85. Фактична адреса: 79008 м. Львів, вул. Новий Світ, 15, офіс 5, тел/факс: +380736303638, +380633683838, офіційний сайт <https://www.accordtour.com>. Форма власності: недержавна власність.

Туристична філія «Аккорд-тур» розташована за адресою: м. Київ, вул. Басейна, 23/1.

Підприємство «Аккорд-тур» створено і діє на основі Статуту та законодавства України. Всі основні положення функціонування підприємства зафіксовані в Статуті.

Вищим органом підприємства є збори засновників. Вони складаються з засновників підприємства або призначених ними представників.

Виконавчий орган у туристичній фірмі одноособовий – директор (рис.2.1). Директор вирішує усі питання діяльності підприємства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції зборів засновників. Збори засновників можуть винести рішення про передачу частини повноважень, що належать їм, до компетенції директора.

Директор підзвітна особа зборам засновників і організує виконання їх рішень. Директор не вправі приймати рішення, обов'язкові для засновників.

Директор діє від імені товариства в межах, встановлених законодавством та установчими документами. Директор не може бути одночасно головою зборів засновників.

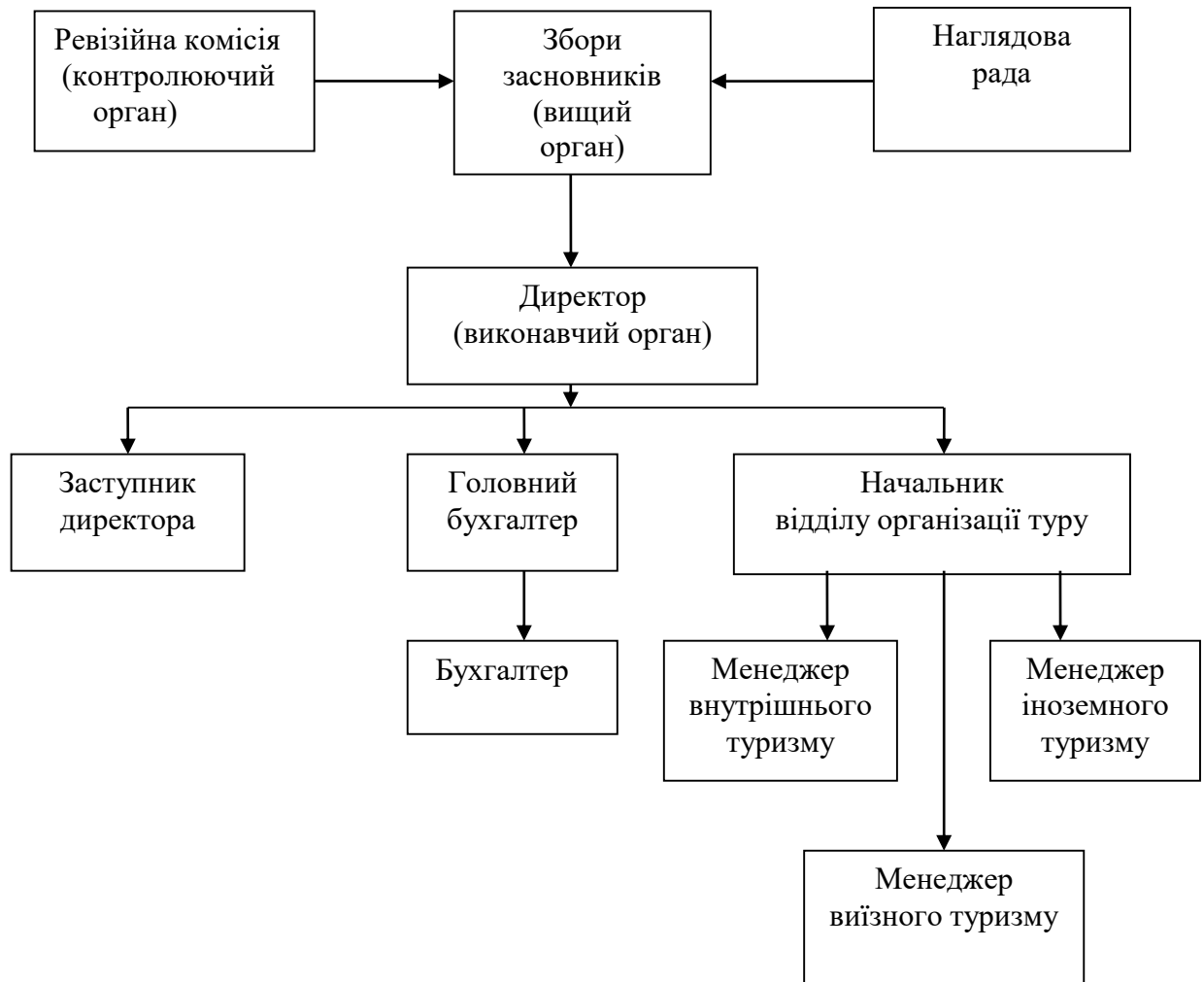


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Аккорд-тур»

Контроль за діяльністю директора туристичного підприємства «Аккорд-тур» здійснюється ревізійною комісією, що утворюється зборами засновників з їх числа, в кількості, передбаченій установчими документами, але не менше 3 осіб. Перевірка діяльності директора товариства проводиться ревізійною комісією за дорученням зборів, з власної ініціативи або на вимогу засновників. Ревізійна комісія вправі вимагати від посадових осіб підприємства подання їй усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів та особистих пояснень. Ревізійна комісія доповідає

результати проведених нею перевірок вищому органу товариства. Ревізійна комісія складає висновок по річних звітах та балансах. Без висновку ревізійної комісії збори учасників товариства не мають права затверджувати баланс товариства. Ревізійна комісія має право ставити питання про скликання позачергових зборів учасників, якщо виникла загроза суттєвим інтересам товариства або виявлено зловживання посадовими особами товариства. На підприємстві працює 8 осіб.

Основними цілями господарської діяльності ТОВ «Аккорд-тур» є:

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

У широкому розумінні основною метою туристичного агентства «Аккорд-тур» 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.

Предметом діяльності «Аккорд-тур» є:

- надання послуг по прийому та обслуговування іноземних туристів та громадян України;
- надання іноземним туристам і громадянам України, вітчизняним та іноземним юридичним особам, організаціям комплексу туристичних послуг: гідів перекладачів, екскурсійного обслуговування, помешкання, харчування, транспортного обслуговування та інших послуг і заходів;
- надання послуг по легалізації документів у Міністерстві юстиції, Міністерстві закордонних справ, та нотаріальних контор;
- здійснення посередницької діяльності щодо представлення інтересів громадян, підприємств та організацій за їх дорученням перед УПР і МР МВС України з питань паспортно-візової роботи;

- надання послуг мешканцям в м. Києві;
- організація усіх видів пасажирських перевезень у складі комплексного туристичного обслуговування на залізниці, на підставі фрахтування морських та річних суден, чартерних авіарейсів, бронювання місць для туристичних груп та індивідуальних туристів на морських, річкових суднах та лінійних авіарейсах;
- здійснення імпортно-експортних операцій, проведення біржових, лізингових та дилерських операцій, рекламної роботи та маркетингу, надання посередницьких, побутових, консультаційних, інформаційних, страхових, аудиторських, юридичних та інших послуг українським та іноземним юридичним та фізичним особам за національну та іноземну валюту;
- надання послуг громадянам України та іноземним громадянам (туристам) по оформленню страхових полісів в сфері туризму та віз для в'їзду та виїзду за кордон;
- організація навчання, стажування, виробничої практики за кордоном;
- організація міжнародного та внутрішнього туризму.

Підприємство здійснює наступні види господарської діяльності: організація іноземного туризму, внутрішнього туризму, зарубіжного туризму та екскурсійної діяльності.

Тур-фірма намагається збільшувати обсяг і якість пропонованих послуг. Вона здійснює прибуткову діяльність протягом останніх років. Дані про основні фінансово-економічні показники діяльності «Аккорд-тур» наведені в табл. 2.1.

Проаналізувавши основні показники ТОВ «Аккорд-тур» бачимо, що обсяг виручки від надання послуг даного підприємства у 2022 році зменшився на 39,8% в порівнянні з 2021 роком. Так, у 2022 році дохід від реалізації послуг склав 297 тис. грн., що на 118,2 тис. грн. менше ніж у 2021 році (табл. 2.1).

Основні показники фінансово-господарської діяльності

ТОВ «Аккорд-тур» 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
14	Середньорічна вартість основних фондів	Тис.грн	40,35	28,65	-11,7	-140,84
15	Фондовіддача	Грн./грн.	10,290	10,366	+0,08	-99,26
16	Фондомісткість	Грн./грн.	0,097	0,096	-0,001	-100,74

Можна зробити висновок, що основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Аккорд-тур» у 2022 р. зазнали негативних змін порівняно з 2021 роком. В зв'язку з цим діяльність підприємства в подальшому повинна бути направлена на пошук нових рішень.

Схематично динаміка активів, що характеризують результати фінансової діяльності туристичного агентства ТОВ «Аккорд-тур» наведена на рис. 2.2 та 2.3.

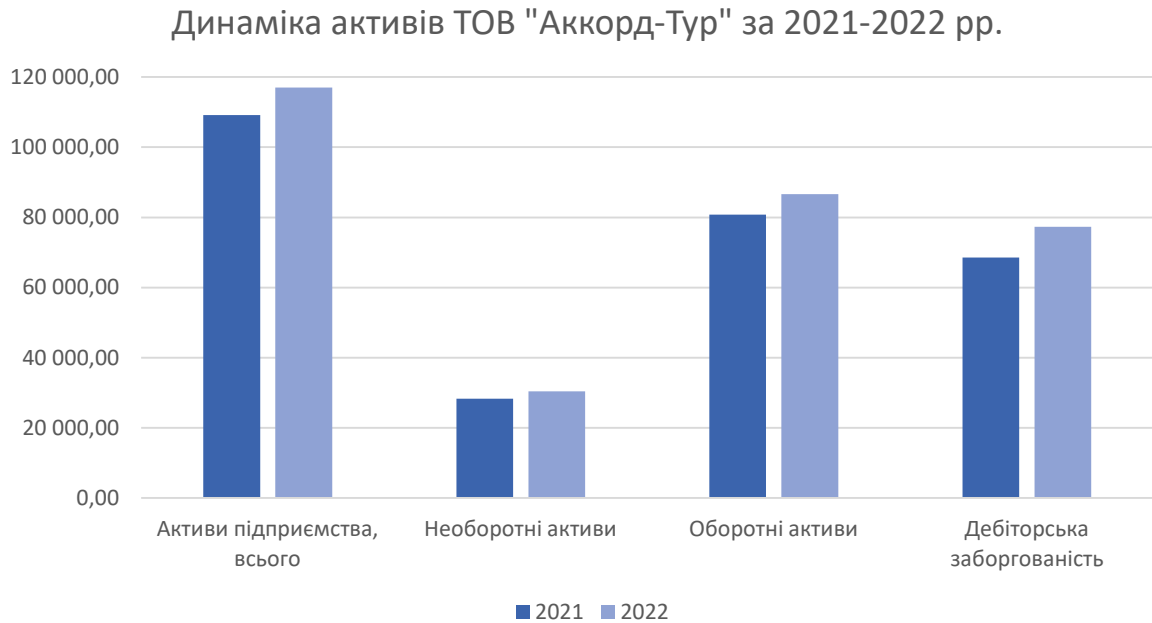


Рис. 2.2. Динаміка доходу від реалізації послуг та чистого доходу ТОВ «Аккорд-тур»



Рис. 2.3. Джерела активів ТОВ «Аккорд-тур»

Розрахуємо показники ефективності використання трудових ресурсів працівників ТОВ «Аккорд-тур» (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Аккорд-тур» за 2021-2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				Абс.,±	Відн.,%
1. Дохід (виручка) від реалізації послуг	тис. грн.	415,2	297,0	-118,2	-39,80

2. Чисельність працівників	чол.	8	8	0	0
3. Фонд оплати праці	тис. грн.	88,8	69,6	-19,2	-27,59
4. Продуктивність праці	тис.грн./чол.	51,9	37,2	-14,7	-39,52

Абсолютне відхилення для всіх показників знайдемо як різницю між показником звітнього року та показником минулого року.

Продуктивність праці характеризує, який дохід припадає на 1 працівника.

У 2021 році ПП = $415,2 / 8 = 51,9$ тис.грн.

У 2022 році ПП = $297 / 8 = 37,13$ тис.грн.

Продуктивність праці в 2022 році зменшилась на 14,7 тис.грн. на особу, тобто на 39,52 % відносно попереднього року за рахунок зменшення отриманого доходу від наданих послуг.

Як можна бачити з даних табл. 2.2, фонд оплати праці в 2022 році зменшився на 27,59 % порівняно з 2021 роком.

В значній мірі ефективність діяльності підприємства ТОВ «Аккорд-тур» визначається рентабельністю.

Розглянемо рентабельність послуг підприємства як відношення прибутку до суми витрат на виробництво і реалізацію послуг. Вона показує, скільки підприємство має прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво і реалізацію послуг:

$$Rn = П / З * 100\%, \quad (2.1)$$

де Rn – рентабельність послуг;

$П$ – прибуток;

$З$ – витрати на виробництво і реалізацію послуг.

Рентабельність розрахуємо для прибутку від основної діяльності та чистого прибутку. Розрахунки рентабельності внесемо до табл. 2.2.

Рівень рентабельності послуг в 2022 році зріс з 31,02% до 41,49% на 10,47% порівняно з 2021 роком.

Рентабельність продажів (оборотів) – відношення прибутку від реалізації послуг до суми триманої виручки, - характеризує ефективність підприємницької діяльності: скільки прибутку має підприємство з гривні продажів широке застосування цей показник одержав у ринковій економіці:

$$R_{np} = \Pi / B * 100\%, \quad (2.2)$$

де R_{np} – рентабельність продажів;

Π – прибуток;

B – виручка.

Проведемо розрахунки показників рентабельності відносно чистого прибутку, результати занесемо в табл. 2.3.

Рівень рентабельності обороту в 2022 році зменшився на 5,85 в.п. (від 18,17% у 2021 р. до 12,32% 2021 р.).

Рентабельність послуг зменшилась від 33,99% до 21,75%.

Рентабельність операційних витрат знизилась від 29,73% до 18,74%.

Проведемо розрахунки рентабельності власного капіталу, рентабельність необоротних активів, оборотних активів та активів в цілому. Як бачимо, рентабельність оборотних активів знизилась на 15,69 в.п. (від 33,09% до 17,4%).

Рентабельність власного капіталу зменшилась на 17,04 в.п. (від 60,46% до 43,42%), рентабельність необоротного капіталу також знизилась на 51,26 в.п. в 2022 році в порівняння з 2021 роком.

Зменшення рівнів рентабельності ТОВ «Аккорд-тур» в 2022 році відбулося за рахунок зниження чистого прибутку підприємства.

Динаміку зміни показників рентабельності зобразимо на рис. 2.4.

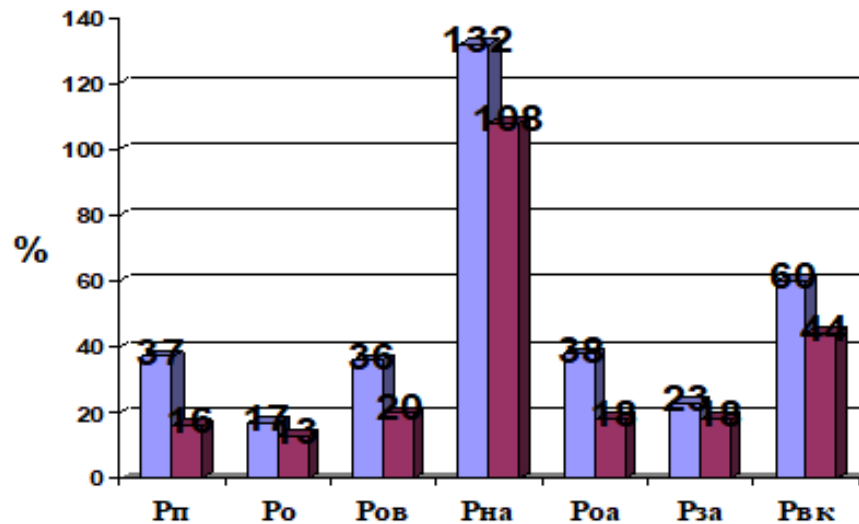


Рис. 2.4. Динаміка зміни рівня рентабельності ТОВ «Аккорд-тур» за 2021-2022 рр.

Умовні позначення:

- R_p – рівень рентабельності послуг;
- P_o – рівень рентабельності обороту;
- P_{ov} – рівень рентабельності операційних витрат;
- P_{na} - рівень рентабельності необоротних активів;
- P_{oa} - рівень рентабельності оборотних активів;
- P_{za} - рівень рентабельності активів;
- P_{ak} - рівень рентабельності власного капіталу.

Зменшення рівня рентабельності ТОВ «Аккорд-тур» 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. Проведемо розрахунок впливу факторів на суму прибутку ТОВ «Аккорд-тур» в 2022 році порівняно з 2021 р. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вихідні дані для факторного аналізу прибутку від реалізації послуг ТОВ «Аккорд-тур» за 2021-2022 рр., (тис.грн.)

Показник	Прибуток в 2021 р.	Прибуток в 2022 р.
Дохід (виручка) від реалізації послуг (В)	415,2	297
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг (В)	345,9	247,5
Витрати на виробництво і реалізацію послуг (С)	253,8	195,3
Прибуток від реалізації послуг (П)	92,1	52,2

В 2022 році підприємство отримало прибуток менший, ніж в 2021 році на 39,9 тис. грн.

Зниження доходів від реалізації послуг на 98,4 тис. грн. (415,2-297) призвело до падіння росту фінансового результату (прибутку) від звичайної діяльності на 20,76 тис. грн.

$$X = \frac{\Delta D \times P_{02021}}{100} = (98,4 * 33,09) / 100 = 20,76 \text{ тис. грн.}$$

Вплив зміни повної собівартості на суму прибутку встановлюється порівнянням суми витрат в 2022 році, перерахованою на фактичний обсяг продажів, із сумою витрат в 2021 році:

$$\Delta P_c = 195,3 - 211,5 = - 16,2 \text{ тис. грн.}$$

Зміна суми прибутку за рахунок відпускних цін на послуги визначається зіставленням прибутку в 2022 році з умовним, який би підприємство одержало за обсягу реалізації послуг 2021 року при цінах 2021 року:

$$\Delta P_{\text{ц}} = 92,1 - 76,8 = - 15,3 \text{ тис. грн.}$$

Тобто, в 2022 році прибуток зменшився порівняно з 2021 роком на 39,9 тис. грн., за рахунок зменшення обсягу продаж зменшиться на 20,76 тис. грн., за зниження повної собівартості зменшився на 16,2 тис. грн. та за рахунок збільшення цін на послуги зріс на 15,3 тис. грн.

Розглянемо структурні елементи витрат ТОВ «Аккорд-тур» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка та склад витрат ТОВ «Аккорд-тур»
за 2021-2022 рр. (тис. грн.)

Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			Абс., +/-	Відн.%
Матеріальні затрати	42,6	45,9	3,3	7,75
Витрати на оплату праці	39,6	58,8	19,2	48,48
Відрахування на соціальні заходи	14,85	22,05	7,2	48,48
Амортизаційні витрати	5,4	6,3	0,9	16,67
Інші операційні витрати	108,45	93,45	-15,0	-12,45
Разом	210,9	228	17,1	8,11

Як видно з даних табл. 2.4, у 2022 році витрати ТОВ «Аккорд-тур» зросли на 17,1 тис. грн. (8,11%). Це відбулося, головним чином, за рахунок збільшення витрат на оплату праці працівникам підприємства 19,2 тис. грн.(48,48%).

Проаналізуємо обсяг наданих послуг та середні ціни на тури в ТОВ «Аккорд-тур» в 2021-2022 рр. (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка обсягу наданих послуг ТОВ «Аккорд-тур» за 2021-2022 рр.

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

Як видно з даних таблиці 2.5, протягом 2021-2022 років доходи (виручка) від реалізації послуг ТОВ «Аккорд-тур» зменшились на 118,2 тис. грн. (39,8%). За цей же час зменшилась кількість туристів, що обслуговувалися ТОВ «Аккорд-тур» та кількість проведених ними на відпочинку туру-днів.

Отже, основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Аккорд-тур» зазнали негативних змін у 2022 році порівняно з 2021 роком.

2.2. Дослідження системи менеджменту туристичного підприємства

Для досягнення оптимального рівня діяльності, тобто такого, що відповідає цілям діяльності підприємства та задовольняє потреби споживачів, підприємство повинно постійно контролювати рівень конкурентоспроможності. Для цього необхідно врахувати рівень розвитку конкуренції ринку, на якому функціонує фірма, знати параметри діяльності підприємства, його слабкі та сильні сторони, можливості вдосконалення якості послуг та розширення сфери діяльності.

В ТОВ «Аккорд-тур» проводиться аналіз конкурентного середовища. Однак аналіз конкурентів не є домінуючою задачею структурних підрозділів підприємства, тому інформація про фактори зовнішнього середовища в керівників ТОВ «Аккорд-тур» є в недостатньому обсязі, вона не завжди достовірна чи надходить до них несвоєчасно. Крім того в ТОВ «Аккорд-тур» існує ще один недолік, тому що збір, аналіз і передача даного роду інформації значною мірою здійснюється нецілеспрямовано, спонтанно і випадково. Тому на сьогоднішній момент часу інформація про конкурентів ТОВ «Аккорд-тур» значною мірою розрізнена і не дає про неї цілісного редставлення, у результаті чого можна стверджувати, що керівники представляють майбутній характер зовнішнього середовища, покладаючись на інтуїцію, а деякі взагалі практично не мають про неї належного уявлення.

Для підвищення ефективності аналізу стану конкурентів підприємству ТОВ «Аккорд-тур» необхідно використовувати наступну методику комплексного дослідження даної проблеми, що передбачає логічну послідовність етапів і процедур, представлених на рис. 2.5.

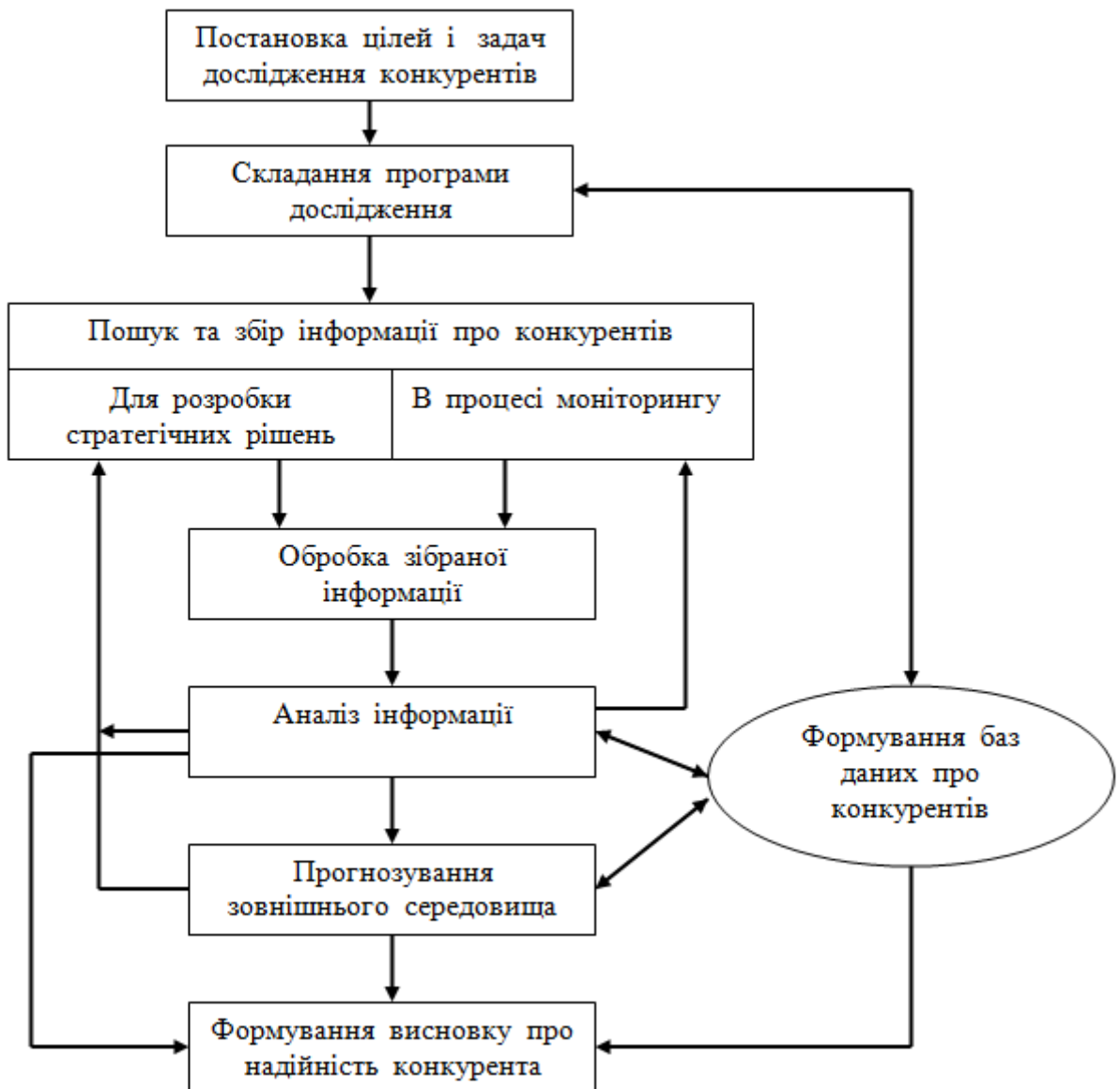


Рис. 2.5. Процес аналізу стану конкурентного середовища ТОВ «Аккорд-тур»

На першому етапі необхідно установити стратегічну мету аналізу, повинно бути регулярне і своєчасне надання керівникам підприємства і структурних підрозділів різноманітної інформації про контрагентів для усунення або зниження рівня ризиків в процесі прийняття управлінських рішень, а також при розробці стратегії подальшого розвитку організації. Також конкретні цілі можуть бути визначені і скореговані вищим керівництвом для вирішення якої-небудь невідкладної проблеми, не забуваючи про пріоритет стратегічної мети і не віддаючи перевагу одному з об'єктів аналізу.

Потім повинна бути розроблена програма дослідження, у якій визначається необхідна інформація, джерела і методи її збору й аналізу, методи прогнозування факторів зовнішнього середовища, а також конкретні виконавці досліджень, календарний план і терміни надання отриманих результатів.

Наступним етапом повинен бути пошук і збір інформації про контрагентів для розробки і прийняття стратегічних рішень. При цьому необхідно використовувати по можливості більшу кількість джерел інформації, як внутрішніх, так і зовнішніх, з метою одержання більш повної і достовірної картини про контрагентів. Збір інформації про компоненти макро- і мікро оточення з внутрішніх джерел варто проводити, як вивчаючи різні документи і матеріали підрозділів підприємства, що мають які-небудь контакти з контрагентами, так і проводячи експертні опитування їх співробітників. При зборі зовнішньої «вторинної» інформації необхідно використовувати різні газети, журнали, офіційні видання, довідники, збірники, каталоги, іншу друковану рекламу, довідково-правові системи, електронну мережу Internet.

Для одержання вичерпної інформації про споживачів, конкурентів і інших суб'єктів ринку, що відносяться до мікро середовища підприємства, варто також збирати «первинну» інформацію за допомогою методів спостереження, опитувань і експериментів. Паралельно зі збором інформації про зовнішнє середовище для вирішення стратегічних задач доцільно здійснювати моніторинг зовнішнього середовища. Він необхідний для надання керівництву оперативної інформації для своєчасного прийняття управлінських рішень уже з появою «слабких сигналів» яких-небудь змін у зовнішньому середовищі.

Після збору інформації її необхідно відповідним чином обробити: спочатку перевірити на дійсність і несуперечність, потім систематизувати по окремих факторах зовнішнього середовища так, щоб її було зручно аналізувати і зберігати.

На етапі аналізу зібраної інформації за допомогою методів екстраполяції, структурно-аналітичних і експертних методів варто визначити стан зовнішнього середовища і виявити погрози, що відкриваються для підприємства можливості.

Уся зібрана, оброблена і проаналізована інформація повинна зберігатися в базах даних по споживачах, постачальникам, конкурентам і макросередовища в цілому. Їх варто побудувати таким чином, щоб можна було надати інформацію про зовнішнє середовище різним користувачам з необхідним для них рівнем деталізації. Усі бази даних повинні бути взаємозалежні один з одним і оновлюватися по мірі надходження нової інформації, у тому числі в ході моніторингу.

Для рішення разових нетипових задач по збору й аналізу інформації про конкурентів (у тому числі при первісній організації досліджень і для формування бази даних), а також при розробці прогнозів крім постійно діючих фахівців відділу маркетингу їм можуть надати велику допомогу спеціально створені тимчасові проблемні групи. Вони повинні працювати в тісному контакті з відділом маркетингу, від якого повинні одержувати необхідну методичну допомогу й інформацію.

Організація дослідження конкурентів на комплексній і регулярній основі вимагає також відповідного фінансового забезпечення. При цьому усі витрати на проведення аналізу варто розглядати як інвестиції в інформацію, що сприяє виробленню оптимальних стратегічних рішень, а також своєчасному усуненню небезпек і використанню можливостей, вигоди від яких можуть мати довгостроковий характер. Тому необґрунтоване скорочення фінансових ресурсів на цей вид діяльності може негативно позначитися на якості стратегічних і оперативних управлінських рішень.

Інформацію для проведення оцінки надійності конкурента можна отримати лише шляхом проведення експрес-аналізу фінансового стану контрагента, для якого необхідна відповідна методика.

Основою методики експрес-аналізу в ТОВ «Аккорд-тур» є теорія аналізу фінансової діяльності контрагента, що розглядає поняття «стабільний фінансовий стан» не тільки як якісну характеристику його фінансів, а і як кількісно вимірюване явище. Цей принциповий висновок дозволяє сформулювати загальні принципи побудови науково обґрунтованої методики аналізу та оцінки фінансового стану, а також ділової активності контрагента незалежно від форми власності.

Метою методики експрес-аналізу фінансового стану контрагента (її складовими етапами) є: визначення мети й завдань аналізу, збір вихідної інформації, необхідної для аналізу, перевірка її вірогідності, визначення послідовності проведення аналізу, аналітична обробка інформації, вибір прийомів аналізу, обґрунтування системи показників, необхідних для оцінки фінансової стабільності (надійності) контрагента, узагальнена оцінка фінансового стану контрагента. Оперативність проведення аналізу може бути забезпечена при використанні комп'ютерної техніки для виконання аналітичних розрахунків.

Крім результатів аналізу, для оцінки контрагента ТОВ «Аккорд-тур» може використати й інші джерела інформації, наприклад:

- матеріали про клієнта, наявні в архіві підприємства;
- відомості від ділових партнерів туристичної фірми (його постачальників, кредиторів, споживачів, банків тощо);
- звіти та інші матеріали приватних і державних установ та агентств (звіти про кредитоспроможність, галузеві аналітичні дослідження, довідки щодо інвестицій тощо).

Туризм розглядається як динамічне, розвинуте, орієнтоване на споживача явище. При цьому особливого значення набуває ефективність діяльності туристичних фірм та можливість задоволення потреб споживачів.

Структура виїзного турпотoku за мотивацією у 2021 р. представлена в табл. 2.6.

Структура виїзного турпотоку за мотивацією у 2021 р.

Мотив поїздки	Кількість виїжджаючих	Відсоток до загальної кількості виїжджаючих
Службова поїздка	178,9 тис. осіб	9 % потоку
Організований туризм	1510,7 тис. осіб	80 % потоку
Приватний туризм	1,1 тис. осіб	1 % потоку

Збільшення виїзного турпотоку в країни ЄС відбулося, в основному, за рахунок зростання кількості подорожуючих за такими напрямками: Польща, Іспанія, Німеччина, Румунія.

Позитивні очікування від майбутнього сезону мають під собою підстави, тому що багато туроператорів виїзного туризму задовго до травневих свят реалізували понад 80% турів на цей період. Перелік країн, куди цього року буде прагнути український турист, невеликий. Це, перш за все, Туреччина і країни ЄС.

Проаналізуємо детальніше маркетингове середовище туристичного підприємства «Аккорд-тур».

Основні фактори, що визначають макросередовище маркетингу і здійснюють безпосередній вплив на туристичного оператора ТОВ «Аккорд-тур» й ефективність реалізації маркетингової концепції, представлені на рис. 2.8.

Саме соціальне середовище впливає на формування споживчих переваг, від яких залежить спрямованість і розмір споживчого попиту, а значить і можливості туристичного оператора ТОВ «Аккорд-тур» реалізувати свій турпродукт. В аналізі демографічних факторів і соціального середовища необхідно виявити вплив наступних факторів:

- кількість потенційних іноземних туристів;
- наявність і потенційна кількість робочої сили;
- кваліфікаційні характеристики обслуговуючого персоналу.

Найважливішою складовою частиною соціального середовища є соціально-культурне середовище, до складу якої входять життєві цінності і

українські традиції. Дослідження цих факторів досить важливо для стратегічного управління туристичним бізнесом, тому що вони впливають на мотивацію споживачів і співробітників.

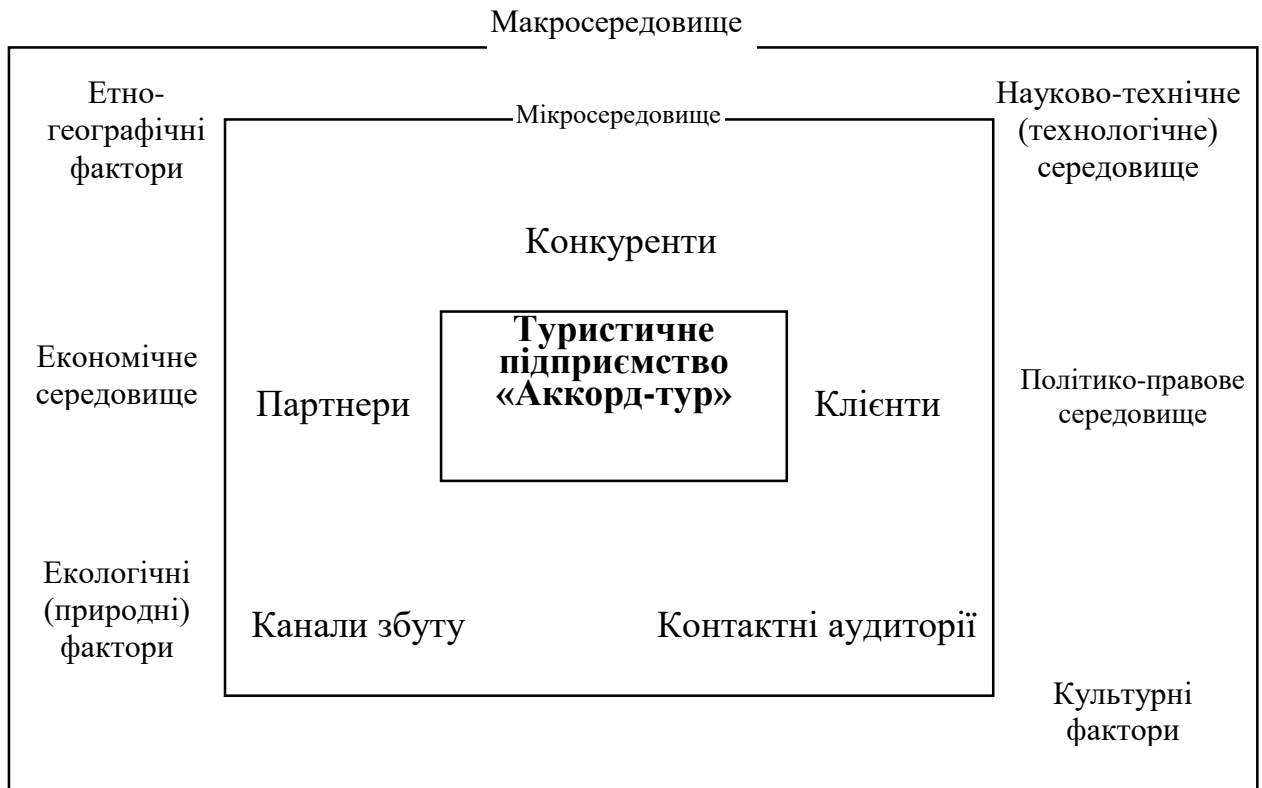


Рис. 2.8. Основні фактори, що визначають макросередовище маркетингу туристичного оператора ТОВ «Аккорд-тур»

До соціально-культурного середовища можна віднести наступні аспекти:

- традиції і культурні цінності;
- відносини членів суспільства один до одного;
- відносини до іноземців;
- профспілкова діяльність і вплив профспілок на формування суспільної думки.

Вивчення економічного середовища дозволяє зрозуміти, яким чином формуються і розподіляються ресурси суспільства. Очевидно, що ці знання є життєво необхідними для іноземців, які відвідують Україну з ціллю бізнес

інтересів. При розгляді економічного середовища необхідно звернути увагу на наступні фактори:

- характер економіки й економічних процесів (у тому числі вплив інфляції);
- загальна кон'юнктура національного ринку;
- система оподаткування і якість економічного законодавства;
- масштаби урядової підтримки окремих галузей;
- інвестиційні процеси;
- ставка банківського відсотка;
- розміри і темпи зміни розмірів ринку;
- розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії;
- стан фондового ринку;
- система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін;
- вартість землі.

До основних дестабілізуючих факторів варто віднести військові дії в Україні (ССО), нестабільність політичної та економічної ситуації на сході країни, анексію Криму, повномасштабне вторгнення, суперечливість і нестабільність податкового законодавства, нерозвиненість фондового й інвестиційного ринку.

Таким чином, політика туристичного оператора ТОВ «Аккорд-тур» на ринку України повинна бути спрямована на розширення співробітництва з великими клієнтами і організаціями.

Розвиток ринку туристичних послуг м. Києва, де працює досліджуване підприємство, впродовж останніх двох років характеризується позитивною та сталою динамікою. Стратегічна мета розвитку туристичного ринку м. Києва полягає у створенні конкурентоспроможного на внутрішньому та регіональному ринках туристичного продукту, здатного максимально задовольнити потреби споживачів, розширенні внутрішнього туризму та постійному зростанні обсягів в'їзного туризму, забезпеченні на цій основі

комплексного розвитку туристичних центрів з урахуванням соціально-економічних інтересів споживачів, збереженні та відновленні природного середовища та історико-культурної спадщини, виконанні завдань щодо наповнення державного і місцевих бюджетів. Створення нового іміджу українського тур продукту, конкурентоспроможного в нашій державі та за кордоном, комплексний підхід до розвитку туризму та курортів на регіональному рівні, підтримка розвитку малого та середнього бізнесу у туристичній сфері, зокрема сільського зеленого туризму, зумовили неухильне зростання кількості туристів та обсягів наданих їм послуг. Аналіз розвитку ринку туристичних послуг по м. Києву показує наявність тенденцій зростання обсягів реалізації послуг на ньому (табл. 2.8) Туризм в м. Києві розвивається сталими темпами, продовжуючи позитивні тенденції попередніх років. В цілому по м. Києву за 2023 р. спостерігається зростання основних показників роботи суб'єктів туристичної діяльності у порівнянні з 2022 р.

Таблиця 2.8

Основні показники суб'єктів туристичної діяльності на ринку
туристичних послуг м. Києва

Назва показника	2021 р.	2022 р.
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, що надавали послуги, одиниць	755	715
Всього обслужили туристів, осіб	569144	549644
В т.ч. іноземних (в'їзних) туристів, осіб	170043	142894
Внутрішніх туристів, осіб	252898	232009
Зарубіжних (виїзних) туристів, осіб	180728	174786
Кількість екскурсантів, осіб	157366	153768
Обсяг наданих послуг, тис.грн	2032152	1526535
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	8221	5634

Обсяг наданих туристичних послуг становив в 2021 році 677284 тис. грн., що на 33,1% більше, ніж у 2022 р.

Розвиток внутрішнього туризму також має негативну динаміку. За даними 2022 р. подорожувало 252898 внутрішніх туристів (на 9% більше ніж

у 2021 році). Зменшилась кількість екскурсантів до 180728 осіб (тобто спад становив 2,4%).

Підвищення якості послуг підприємств туристичної інфраструктури відбуваються шляхом проведення їх сертифікації, забезпечення захисту та безпеки туристів.

Негативні показники розвитку ринку можуть свідчити про зниження конкурентоспроможності туристичного продукту, що створюється туристичними підприємствами міста Києва на місцевому та регіональному ринках.

Проте на сьогоднішній день існують і певні проблеми в розвитку туризму на ринку м. Києва.

Одним із факторів, що негативно впливають на розвиток туризму є незадовільний стан об'єктів готельного господарства, воєнний стан в країні, припинення діяльності аеропортів та відсутність цивільної авіації. Навіть провідні готелі м. Києва такі як «Прем'єр Палац», «Національний», «Дніпро» та інші мають цілу низку проблем як нормативно-правового, так і фінансового, інвестиційного характеру. Розвиток матеріально-технічної бази готельного господарства також стримується недосконалою податковою системою, за якої всі заходи щодо поліпшення матеріальної бази готелю здійснюються за рахунок прибутку підприємства.

Недостатня інформованість споживачів про наявні ресурси та послуги, що надаються туристичними підприємствами стримують розвиток внутрішнього туризму по регіону та м. Києву в цілому. Тому постає гостра необхідність створення інформаційних баз даних, доступних для споживачів, про можливі послуги та підприємства, що їх надають.

Займаючи перше місце по всіх показниках розвитку суб'єктів туристичної діяльності м. Київ є ринком з найбільш інтенсивною конкурентною боротьбою за споживача.

Підприємства, що функціонують нині на ринку м. Києва, за обсягом наданих послуг та чисельністю працюючих можна умовно поділити на три групи:

1. Підприємства-лідери. Мають найбільші (понад 3500 тис. грн. на рік) обсяги реалізації туристичних послуг і чисельність зайняти понад 50 осіб. Вони лідирують на ринку, пропонують маршрути на будь-який смак, починаючи з дорогих курортів Болгарії та закінчуючи екзотичними подорожами на Канарські острови чи острів Аруму.

2. Підприємства з середнім обсягом надання туристичних послуг (обсяг реалізації туристичних послуг – від 750 до 10500 тис. грн. на рік, чисельність зайнятих – від 10 до 50 осіб).

3. Підприємства з мінімальним обсягом реалізації (до 750 тис. грн. на рік) та кількістю працівників до 10 осіб. Як правило, вони пропонують мінімум популярних і найчастіше недорогих маршрутів (за 4-5 напрямками). Ця група є найбільшою.

За обсягами надання туристичних послуг та чисельністю працюючих ТОВ «Аккорд-тур» відносить до підприємств з мінімальним обсягом реалізації.

Таким чином, аналіз ринку туристичних послуг м. Києва показує:

1. негативні тенденції розвитку ринку впродовж 2021 року;
2. зниження конкурентоспроможності туристичного продукту на місцевому та регіональному ринках;
3. недостатність необхідних ресурсів для подальшого розвитку та вдосконалення діяльності підприємств сфери туризму;
4. наявність певних негативних факторів діяльності підприємств.

Для визначення потенційних можливостей туристичної фірми «Аккорд-тур» проведемо SWOT-аналіз.

Сильні сторони ТОВ «Аккорд-тур»:

1. Туристична фірма ТОВ «Аккорд-тур» з початку свого існування ставить перед собою чіткі цілі і розробляє стратегію дій на найближчий рік.

Ретельно аналізуючи кожен крок дії відповідно до вибраної стратегії, вона змогла домогтися успіху.

2. За короткий час свого існування туристична фірма «Аккорд-тур» стала однією з провідних компаній серед конкурентів за рахунок чітко спланованої роботи підрозділів, особливо відділу маркетингу і широкої мережі збуту.

3. Проведення фірмою чітко розробленої кадрової політики (кожен її співробітник має вищу освіту у сфері туризму чи досвід роботи в даній сфері).

4. Велика увага керівництва туристичної фірми «Аккорд-тур» приділяє роботі з маркетингу (на фірмі поки що не має маркетингового відділу), дослідження якого допомагають фірмі знаходити потенційних клієнтів, розробляючи тури з урахуванням сезонності, виділяти з основної програми ті з них, що користуються найбільшим попитом з боку споживачів, і підвищувати їхню якість, не збільшуючи вартість.

5. Співробітництво з провідними авіакомпаніями, що надають місця не тільки для організованих туристів.

6. Співробітництво з закордонними готелями привело до того, що останні, знаючи свого партнера з кращої сторони, підвищують класність обслуговування без додаткової доплати.

7. Туристична фірма «Аккорд-тур» проводить ефективну рекламну політику, використовує такі засоби реклами: рекламні каталоги, тарифні буклети, відео ролики про готелі і т.д. Фірма розміщає свою рекламу також у періодичній пресі.

Слабкі сторони ТОВ «Аккорд-тур»:

1. Займаючись тільки одним напрямком, туристична фірма «Аккорд-тур» зіштовхується із серйозними проблемами, що стосується попиту в міжсезоння, тоді як інші туристичні агентства можуть запропонувати споживачу самі різні напрямки.

2. У м. Києві кількість різних туристичних агентств постійно збільшується на відміну від регіонів.

Можливості ТОВ «Аккорд-тур»:

1. Перехід на продаж групових турів тільки через агентства - київські і регіональні.
2. Підвищення якості турів не тільки за рахунок послуг розміщення, але і за рахунок самої програми, маршруту, оформлення виїзних документів, роботи обслуговуючого персоналу приймаючої сторони.
3. Збільшення кількості реалізованих путівок, підвищення прибутку.
4. Підключення туристичної фірми «Аккорд-тур» до мережі Інтернет для постійної і надійної реклами фірми і передачі необхідної інформації. Це також дозволить підсилити контроль за якістю інформаційного обслуговування зі свого боку.
5. Збільшення нових турів на підставі маркетингових досліджень споживчого попиту, вивчення нових місць відпочинку.
6. Постійне збільшення доходів від реалізації послуг, збільшення обсягу прибутку, пропозиція унікальних турів, на які число реалізованих путівок зросло на 37% і інші фактори, підтверджують реальну можливість туристичної фірми «Аккорд-тур» стати лідером на місцевому туристичному ринку м. Києва.

Загрози ТОВ «Аккорд-тур»:

1. Падіння обсягу реалізації послуг, зміна смаків споживачів.
2. Уведення нових законодавчих актів про туристську діяльність (збільшення вартості ліцензії на право займатися виїзним туризмом, обов'язкова стандартизація і т. д.), підвищення податків, зміна політичної й економічної ситуації як в Україні, так і за кордоном.
3. Поява на ринку сильного конкурента, жорсткість конкуренції з уже наявними фірмами.

Таким чином, діюча стратегія туристичної фірми «Аккорд-тур» дозволила їй домогтися значного успіху на ринку туризму, але фірма має великі можливості для подальшого розвитку своєї діяльності.

Невід'ємною частиною маркетингу є реклама. ТОВ «Аккорд-тур» для ознайомлення потенційних споживачів використовує різні види реклами (табл. 2.9).

Види ЗМІ, які використовує ТОВ «Аккорд-тур»

Види ЗМІ	Підвиди ЗМІ
Рекламні та довідково-рекламні видання	Видання для жінок
Загально-тематичні видання	Буклети для туристів
Інформаційно-розважальні	Автомобільні видання
Суспільно-політичні видання	Газети
Ділові видання	Молодіжні видання
Спеціалізовані видання	Видання пов'язані виключно з туризмом

У цілому цей список ще можна довго продовжувати, розділяючи видання на журнали і газети, за часом виходу: щоденні, щотижневі, щомісячні

У цілому цей список ще можна довго продовжувати, розділяючи видання на журнали і газети, за часом виходу: щоденні, щотижневі, щомісячні, піврічні і т.д.

2.3. Оцінка результативності системи менеджменту підприємства

Головною метою оцінки системи менеджменту туристичного підприємства є розробка стратегії забезпечення його сталості.

Важливою складовою системи менеджменту підприємства є якість продукту та послуг, які це підприємство надає споживачу.

Якість туристичних послуг оцінюється на основі кількісного виміру властивостей, які її визначають. Для цього розроблено значну кількість методів і показників оцінки якості. У сфері послуг, незважаючи на її важливість для розвитку економіки, до сього часу відсутні ефективні засоби оцінки якості послуг, що пояснюються розглянутими вище характерними їх особливостями у порівнянні з продуктовими характеристиками.

Керівництвом туристичного агентства ТОВ «Аккорд-тур» у 2021 р. проведено маркетингове дослідження рівня задоволення споживачів туристичними послугами наданими агенцією. Дослідження проводилось

методом анкетного опитування за допомогою телефонного зв'язку. Вибірку склало 430 респондентів віком від 21 до 60 років.

Результати проведеного дослідження наведено на рис. 2.9.

Респондентам найбільше сподобався рівень організації обслуговування в туристичній агенції (34,2%), культурної програми, дозвілля, екскурсій (20,7%); умови проживання (11,3%).

Організація оформлення документів оцінюється респондентами у 5,5%, харчування (5%), виконання всіх умов договору (4,4%), оперативність у рішенні питань (3,6%), транспортні послуги (3,3%), прийнятні ціни (2,9%), компетентність, професіоналізм співробітників (2,6%), комфортабельність (2,3%), уважне ставлення до клієнтів (2,3%).

Жінкам харчування сподобалося більше ніж чоловікам. Умови проживання сподобалися більше чоловікам.

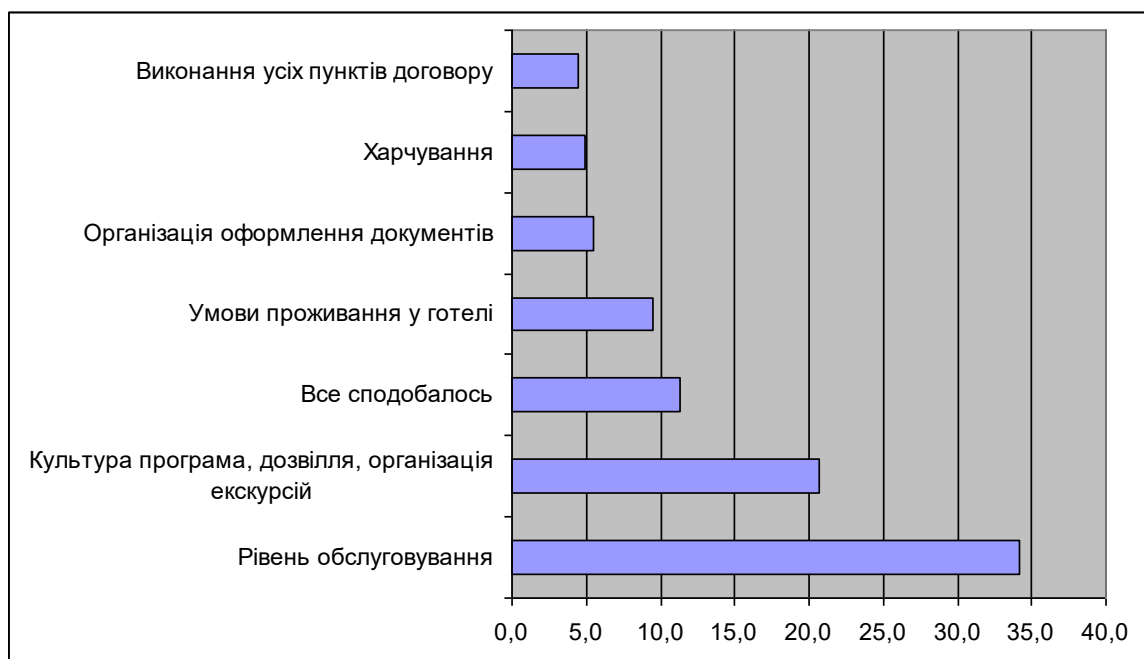


Рис.2.9. Рівень задоволеності клієнтів туристичного агентства ТОВ «Аккорд-тур» якістю послуг (%)

Оцінка якості послуг при аналізі і проектуванні повинна будуватися на критеріях, які використовують споживачі послуг для цих цілей. Коли

споживач оцінює якість послуги, він порівнює деякі фактичні значення параметрів оцінки якості з очікуваними ним величинами цих параметрів, і якщо ці очікування співпадають, то якість послуг визнається ним задовільною.

Найбільш важливі компоненти (параметри) оцінки якості послуг:

- відчутність – те фізичне середовище, у якому виявляються послуги (інтер'єр, оргтехніка, зовнішній вигляд персоналу);
- надійність, повнота і послідовність виконання «точно в строк»;
- відповідальність – бажання персоналу сервісної фірми допомогти споживачеві, гарантії виконання послуг;
- завершеність – володіння необхідними знаннями та навичками, компетентність персоналу;
- доступність – легкість встановлення контактів з сервісною організацією, зручний для споживача час надання послуг;
- безпечність – відсутність ризику і недовіри з боку споживача;
- ввічливість – коректність, люб'язність персоналу;
- комунікабельність – здатність персоналу розмовляти мовою, зрозумілою для споживача;

На підставі цього підходу в туристичному агентстві «Аккорд-тур» методом анкетування (опитування) проведено дослідження споживачів, яким пропонувалося оцінити за десятибальною шкалою показники якості обслуговування як складової системи менеджменту. Дослідження дозволило отримати наступні результати (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Оцінка якості послуг клієнтами туристичного
агентства «Аккорд-тур»

№	Показник	Оцінка
1	Відчутність послуги	6,6
2	Надійність, повнота і послідовність виконання «точно в строк»	8,0
3	Відповідальність туристичної агенції	9,4
4	Завершеність послуг	8,0
5	Доступність послуг (ціна)	7,6
6	Безпечність послуг	8,2
7	Ввічливість персоналу	5,8
8	Комунікабельність персоналу	8,4
9	Взаєморозуміння зі споживачем	7,5

Сервіс, як необхідний споживачу продукт у вигляді послуг, має специфічний характер, достатню складність процесів створення, надання і прийняття послуги, певну вірогідність задоволення і індивідуальних запитів споживача.

Для застосування та раціоналізації управління туристичними послугами необхідно вирішити проблему, по-перше, оцінки параметрів якості послуг; по-друге, побудувати управління таким чином, щоб звести до мінімуму розходження між очікуваними і фактичними рівнями якості послуг. Для цього використовуються різні методи оцінок, такі як анкетне опитування споживачів, експертні оцінки, статистичні методи тощо. Складність полягає у тому, що більшість параметрів якості послуг неможливо вимірити кількісно, тобто одержати формалізовану оцінку.

Для підприємств сфери послуг використовується поняття «якість послуги», яке характеризується двома групами показників:

- показники, які оцінюють якість виконання замовлення (послуг);
- показники, які оцінюють якість обслуговування клієнтів.

Під якістю виконання послуги розуміється ступінь відповідності сервісного продукту діючій нормативно-технічній документації, а також індивідуальним запитам клієнтів, які були узгоджені при прийомі замовлення. При цьому необхідно, щоб властивості виробів, які супроводжують надання послуги, відповідали якості, виробничим стандартам і споживчим запитам

замовників, пов'язаним з особливостями їх потреб. Виробничі і споживчі сторони якості послуг повинні знаходитись у певній відповідності.

Кожний туристичний продукт, виконаний по індивідуальному замовленню, повинен відповідати кращим зразкам як по ціннісним параметрам, так і по художньо-естетичним властивостям і показникам.

В табл. 2.11 наведені експертні оцінки окремих параметрів послуг ТОВ «Аккорд-тур» та параметрів послуг основного конкуренту (основний конкурент - «Артекс»), виставлені експертами.

Таблиця 2.11

Експертні оцінки одиничних показників привабливості
послуг ТОВ «Аккорд-тур» та найближчого конкурента

Параметри	«Аккорд-тур»			Конкурент - «Артекс»		
	Керівник відділу	Провідний спеціаліст	Узгоджена	Керівник відділу	Провідний спеціаліст	Узгоджена
Відчутність послуг	6,6	7	6,9	7	8	7,4
Завершеність послуг	8	8	8	6	7	6,4
Доступність послуг	7,6	9	8,3	8	9	8,4
Ввічливість персоналу	5,8	6	5,9	7	8	7,4
Надійність послуг	8	6	7	6	6	6
Безпечність послуг	8,2	7	7,6	7	6	6,6
Взаєморозуміння зі споживачем	7,5	9	8	7	7	7
Узагальнена оцінка привабливості продукції	-	-	7,7	-	-	7,0

Якість виконання замовлення може бути оцінена у балах з допомогою такого показника як питома вага замовлень, виданих замовнику з першого пред'явлення. Певним показником якості можуть служити і наявність скарг чи вдячних відгуків на якість виконання послуг.

Якість обслуговування клієнтів – це сукупність умов, які забезпечують споживачеві найменші витрати часу і максимальну зручність при користуванні послугами.

На основі даних табл. 2.11 побудовані та розраховані площі «багатокутників конкурентоспроможності» Аккорд-тур та його найближчого конкурента «Артекс» за різними критеріями. Можна зазначити, що конкуруючі агенції оцінюють роботу своїх відділів досить високо і знаходяться майже на одному рівні (рис.2.10)

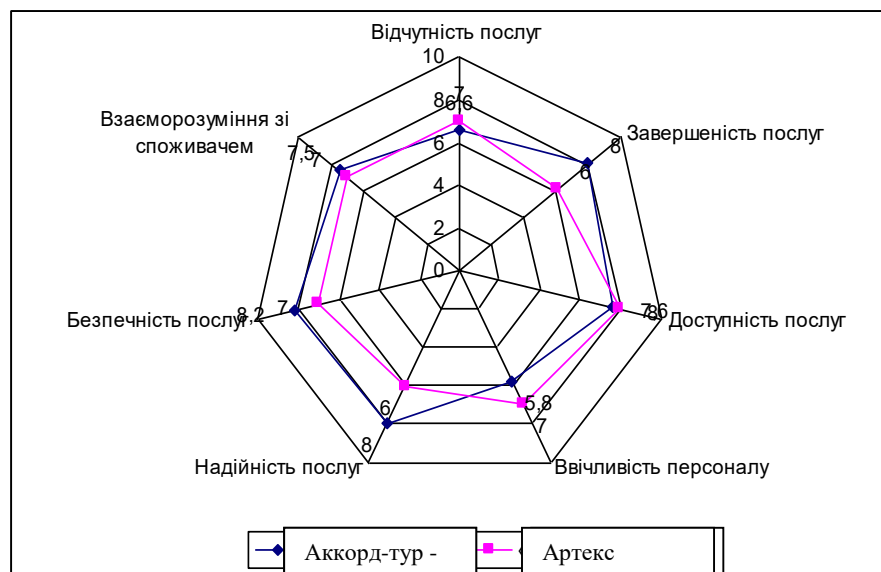


Рис. 2.10. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Аккорд-тур» за критерієм «Керівник відділу»

Головними показниками функціональної якості системи менеджменту є:

- ступінь досягнення мети подорожі, культура обслуговування в засобах розміщення;

- психологічна атмосфера туру, взаємовідносини з обслуговуючим персоналом та між учасниками туру;

- якість харчування та культура ресторанного обслуговування;

- якість екскурсійної програми, ставлення місцевого населення;

- зручність та швидкість транспортного обслуговування на маршруті.

Показниками етичної якості виступає громадська думка конкретних споживачів послуг (реальних і потенційних) про можливість досягнення мети подорожі та якість туристичного обслуговування.

В ТОВ «Аккорд-тур» відсутня Система Управління Якістю (СУЯ). Це значно погіршує роботу фірми. Адже немає можливості ефективно оцінити всі параметри якості наданих послуг і з цього випливає – основні і додаткові послуги не покращуються.

Проте керівництво агенції щороку виділяє кошти на покращення якості своїх послуг.

Витрати управління якістю, як складової системи менеджменту, віддзеркалюють вартість ресурсів, що споживаються для забезпечення клієнта ТОВ «Аккорд-тур» послугами, які відповідають його вимогам. Якщо витрати класифікувати з урахуванням змісту вирішуваних завдань, а також етапів звичайного управлінського циклу в сфері якості, то можна виділити такі категорії витрат:

- планування (аналіз, опитування клієнтів для з'ясування їхніх вимог до якості);
- адміністрування (добір персоналу, його розвиток);
- контролю (опитування клієнтів для визначення ступеня їхньої задоволеності якістю);
- виконання зовнішніх менеджерських функцій в галузі якості
- сертифікація послуг;
- розробка інструкцій і довідників з управління якістю).

Важливою проблемою при оцінці результативності системи менеджменту є визначення головних реальних та потенційних конкурентів підприємства як за показниками якості обслуговування та базової стратегії конкуренції, так і за основними результатами діяльності тур фірми на регіональному ринку туристичних послуг.

На ринку туристичних послуг м. Києва працює багато різних фірм, що створюють конкуренцію ТОВ «Аккорд-тур». Основними конкурентами

тур фірми ТОВ «Аккорд-тур» на регіональному ринку туристичних послуг м. Києва, які мають схожі цілі на майбутнє, поточні стратегії та можливості, являються такі туристичні агенції, як ТОВ «Артекс», ТОВ «Вікторія-Тур», ТОВ «Авіоніка», ТОВ «Астарта», ТОВ «Твінс Тур» та ТОВ «Атолл». Всі конкуренти мають приблизно однакові ринкові частки з ТОВ «Аккорд-тур».

Розподіл ринкових часток ТОВ «Аккорд-тур» та його основних конкурентів наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Розподіл підприємств відповідно зайнятій позиції на ринку

Розподіл ринкових часток	Характеристика конкурентної позиції підприємства	Назва підприємства
$D_{cp} + 3\sigma_6 \dots D_{max}$ 0,036...0,037	Лідери ринку	Артекс, Авіоніка, Вікторія-Тур ЛТД, Аккорд-тур
$D_{cp} \dots D_{cp} + 3\sigma_6$ 0,034 ... 0,036	Підприємство з високою результативністю менеджменту системи	-
$D_{cp} - 3\sigma_6 + D_{cp}$ 0,033 ... 0,034	Підприємство зі слабкою результативністю менеджменту системи	-
$D_{min} \dots D_{cp} - 3\sigma_6$ 0,022 ... 0,033	Аутсайдери ринку	Астарта, Твінс Тур, Атолл

Умовні позначення:

D_{cp} , - середнє арифметичне значення часток всіх підприємств ($D_{cp} = 0,034$);

σ_6 - середнє квадратичне відхилення ринкової частки підприємства ($\sigma_{61} = 0,001$, $\sigma_{62} = 0,002$);

D_{max} і D_{min} - відповідно максимальне і мінімальне значення ринкової частки ($D_{max} = 0,377$, $D_{min} = 0,022$).

Таблиця 2.13

Визначення позиції підприємства на ринку на основі темпу приросту його
ринкової частки

Розподіл ринкових часток	Положення підприємства на ринку	Назва підприємства
$T_{cp} + 3\sigma \dots T_{max}$ 0,148 ... 0,186	Підприємство з конкурентною позицією, яка швидко покращується	Артекс
$T_{cp} \dots T_{cp} + 3\sigma$ 0,112 ... 0,148	Підприємство з конкурентною позицією, яка покращується	-
$T_{cp} - 3\sigma \dots T_{cp}$ 0,076 ... 0,112	Підприємство з конкурентною позицією, яка погіршується	-
$T_{min} \dots T_{cp} - 3\sigma$ -0,313 ... 0,076	Підприємство з конкурентною позицією, яка швидко погіршується	Аккорд-тур, Астарта,Атолл, Авіоніка

Умовні позначення:

T_{cp} – середній темп приросту ринкової частки підприємства ($T_{cp} = 0,112$);

3σ - середнє квадратичне відхилення темпів приросту ринкової частки підприємства ($3\sigma = 0,036$);

T_{max} і T_{min} - відповідно максимальне і мінімальне значення темпу приросту ринкової частки (T_{max} і T_{min}).

Звичайно, проведений розподіл підприємств, що класифікується за двома важливими критеріями, має певні неточності, оскільки беруться до уваги не всі підприємства міста. роте, не дивлячись на той чи інший рівень об'єктивності вихідних даних, сформована конкурентна карта дуже наглядно зображує дійсний стан та перспективи конкурентного середовища на місцевому ринку туристичних послуг м. Києва.

Отже, ринкова частка ТОВ «Аккорд-тур» досить мала порівняно з загальним обсягом реалізації туристичних послуг в Україні, що свідчить про можливість подальшого освоєння регіонального ринку туристичних послуг.

Динамізм змін середовища функціонування туристського підприємства вимагає врахування факторів, які впливають на його конкурентні позиції.

З метою визначення факторів, пріоритетних з точки зору забезпечення конкурентоспроможності туристичної агенції «Аккорд-тур», нами було проведено одноразове маркетингове дослідження. Експертами виступали працівники підприємства.

Вивчаючи діяльність туристичної агенції «Аккорд-тур», на першому етапі дослідження серед 25 узагальнених зовнішніх і внутрішніх факторів експерти сформували перелік найбільш вагомих узагальнених факторів конкурентоспроможності туристичного підприємства. На другому етапі дослідження експертам був запропонований опитувальний лист, який включав наведені 9 факторів. Кожний із респондентів повинен був надати свою оцінку значимості факторів з використанням 10-бальної шкали, де мінімальний бал був рівний 1, максимальний – 10. перелік факторів і результати їх бальної оцінки, отримані в процесі опитування.

Аналіз факторів, наведених в табл.2.14, дозволяє зробити висновки, що для туристичного підприємства ТОВ «Аккорд-тур» пріоритетними факторами впливу на удосконалення системи менеджменту є розробка оптимальної конкурентної стратегії, якість та ціни на послуги. Зміна саме цих факторів в позитивну чи негативну сторону найбільше відображається на позитивних показниках системи менеджменту підприємства.

Таблиця 2.14

Оцінка факторів впливу на системи менеджменту туристичного підприємства «Аккорд-тур»

№ зп	Фактори впливу на систему менеджменту	Оцінка впливу в балах
1	Зовнішні фактори :	
1.1	Конкуренти	9
1.2	Державна політика щодо регулювання конкуренції	6
1.3	Розмір попиту на послуги	4
1.4	Рівень розвитку інфраструктури галузі	5
2	Внутрішні фактори:	
2.1	Якість послуг	9
2.2	Забезпечення матеріально-технічною базою	7

2.3	Вміння та кваліфікація персоналу	8
2.4	Ціни на послуги	9
2.5	Розробка оптимальної конкурентної стратегії	10

Відповідно, зменшення конкурентної боротьби на ринку, зростання попиту на послуги, що пропонує туристична агенція, висока якість послуг та відповідний кваліфікаційний рівень працівників позитивно впливають на розвиток підприємства та допомагають зміцнити конкурентну позицію на ринку. І навпаки, поява нових конкурентів, зниження попиту на послуги туристичного підприємства «Аккорд-тур» невідповідність якості послуг потребам споживачів та низький кваліфікаційний рівень працівників знижують позиції підприємства на ринку, і як наслідок можуть привести до необхідності зміни напрямків діяльності, системи менеджменту підприємства в цілому, або навіть до банкрутства.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного нами дослідження можна зробити наступні висновки.

ТОВ «Аккорд-тур» здійснює діяльність на українському ринку туристичних послуг. Основною метою туристичного агентства «Аккорд-тур» 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.

Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Аккорд-тур» зазнали негативних змін у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Результати проведеного SWOT-аналізу дозволили визначити сильні та слабкі сторони ТОВ «Аккорд-тур», його можливості та загрози для нього з боку конкурентів.

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

Результати дослідження дозволяють зробити висновки, що для туристичного підприємства ТОВ «Аккорд-тур» 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

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «АККОРД-ТУР»

3.1. Обґрунтування впровадження методу оцінки якості послуг в систему менеджменту ТОВ «Аккорд-ТУР»

Одним з недоліків у роботі персоналу туристичного агентства «Аккорд-тур» з клієнтами був визначений брак контролю якості обслуговування, що призводив до неухважного ставлення до потенційних споживачів послуг. Тож запропоновано почати користуватись послугами таємничих покупців, тобто впровадити метод Mystery Shopping.

Mystery Shopping розглядається як інструмент поліпшення якості сервісу. Mystery Shopping – це метод включеного спостереження (participant observer). Mystery Shopping використовується у формі довгострокових чи постійних програм контролю сервісу і мотивації персоналу в мережах сервісних. Модифікації програми включають використання аудіо і відеозапису процесу обслуговування.

Критеріями успішності програми Mystery Shopping є оперативність звітності, об'єктивність інформації, відповідність профілю таємничих покупців профілю дійсних споживачів туристичної компанії і т.п..

Доцільність впровадження саме Mystery Shopping полягає, по-перше, в можливості створити на основі Mystery Shopping системи мотивації, що стимулює персонал обслуговувати споживачів краще – завдяки залежності між якістю сервісу і винагородою співробітників і, по-друге, оперативно виявляти недоліки в обслуговуванні – для їхнього наступного усунення, наприклад, через додаткове навчання персоналу. Особливо важлива перша функція – мотивація.

Регулярна програма Mystery Shopping, що впливає на схему винагороди співробітників «першої лінії», як правило, значно підвищує мотивацією

персоналу, що перевіряється. У результаті програма Mystery Shopping допомагає компанії домогтися відмінної якості обслуговування споживачів і вистояти в конкурентній боротьбі.

Основні способи використання інформації від таємничого покупця:

1. Заохочення кращої практики в сфері сервісу: нагородження співробітників у рамках різних корпоративних номінацій, матеріальні стимули (премії), нематеріальні (сертифікат кращого менеджера).
2. Використання результатів контролю в системі оплати праці персоналу.
3. Діагностика недоліків у роботі персоналу – для їхнього виправлення, так зване «сфокусоване» навчання.
4. Стратегічний аналіз і визначення напрямків для внутрішніх інвестицій. Наприклад, поліпшення оформлення офісного приміщення чи розширення штату. У рамках цієї функції керівництво компанії вирішує, чи достатня динаміка поліпшення сервісу для досягнення цілей компанії – чи стратегія компанії по сервісному диференціюванню зазнає невдачі.

Сама по собі програма Mystery Shopping не панацея і не гарантує поліпшення якості туристичних послуг. Контроль обслуговування – лише складова комплексної системи сервіс-менеджменту на підприємстві. Критично важлива складова, але не єдина.

В туристичному агентстві «Аккорд-тур» також повинні бути вирішені задачі адаптації і навчання персоналу, мотивації і стимулювання співробітників, створення сервіс-орієнтованого середовища і популяризації сервісу серед персоналу, повинні працювати корпоративні стандарти обслуговування, і, нарешті, повинний існувати єдиний координуючий центр, відповідальний за керування якістю обслуговування в компанії. Жоден компонент не може бути виключений, і жоден не працює поодиночі.

Необхідне усвідомлення менеджментом компанії необхідності поліпшувати обслуговування і розуміння, що поліпшити якість туристичної послуги без контролю її якості неможливо.

Окремою проблемою в Mystery Shopping є опір персоналу оцінці – масова критика і недовіра обслуговуючого персоналу до якості оцінок, виконаних таємничим покупцем. Етап яскраво виражений у випадках прямої прив'язки фонду заробітної плати персоналу до Mystery Shopping. Особливій критиці піддаються оцінки з низькими балами.

Персонал використовує неприйняття і критику програми як інструмент підвищення власних показників, домагаючись анулювання оцінок з низьким рівнем обслуговування. Опір персоналу часто служить причиною відмовлення компаній від Mystery Shopping, через нездатність менеджменту перебороти саботаж і налагодити гармонічну і продуману систему використання результатів оцінки сервісу.

Тож мотивація для впровадження Mystery Shopping в туристичному агентстві «Аккорд-тур» досить міцна.

Згідно з преїскурантом надання послуг таємничих покупців 1 візит ТП у кожному конкретному випадку розраховуються згідно з:

- кількості візитів;
- кількості оцінюваних у ході одного візиту характеристик.

Припустимо, що кількість візитів кожні 3 місяці буде дорівнювати трьом, один з яких будуть контрольними. Тобто за три місяці буде проведено одна експертна оцінка по всім категоріям, які буде вимагати менеджер туристичного агентства «Аккорд-тур». І дві перевірки будуть здійснені по критеріям, вільно вибраним таємними покупцями. Розрахуємо орієнтовні витрати на послуги таємного покупця за рік у табл. 3.1.

Перед початком користування послугами таємного покупця керівництво туристичного агентства «Аккорд-тур» повинно зібрати всезагальні збори персоналу задля оповіщення про перевірки і принцип роботи таємничого покупця. Також вважається необхідним сповістити персонал не просто про початок Mystery Shopping, а й про впровадження системи мотивації.

Таблиця 3.1

Витрати ТОВ «Аккорд-тур» на послуги Mystery Shopping на 2022 р.

Перевірки	Кількість перевірок за рік	Вартість перевірки, грн.	Вартість складання повного звіту, грн.	Вартість складання звичайного звіту, грн.	Загальна вартість, грн.
Звичайні	8	5000	-	4000	9000
Контрольні	4	9000	6500	-	15500
Разом за рік	12	-	-	-	24500

Розглянемо приблизні критерії, за якими буде оцінюватись робота персоналу туристичного агентства «Аккорд-тур» з точки зору обслуговування. Ці критерії надаються безпосередньо організацією Mystery Shopping, але менеджер агентства має право доповнити або змінити цей список, наведений у табл. 3.2.

Як вже було згадано раніше сам по собі дослідницький метод Mystery Shopping не гарантує покращення якості обслуговування. Mystery Shopping – це лише один із методів контролю. Тож керівництво туристичного агентства «Аккорд-тур» задля отримання реальних результатів від Mystery Shopping і задля дійсного підвищення якості обслуговування повинно разом з введенням Mystery Shopping розробити стійку та ефективну систему заохочення, тобто систему премій, і можливо систему штрафів.

Розробка системи заохочення. По-перше, висока якість обслуговування виявляється в тому, що споживач повертається до туристичного агентства знов і знов – і стає постійним клієнтом. Тож можна ввести наступну премію (Премія за триразове повернення споживача).

Таблиця 3.2

Рекомендовані критерії оцінювання роботи персоналу ТОВ «Аккорд-тур»

Об'єктивні питання	Суб'єктивні питання (індивідуальне сприйняття таємничого покупця)
1. Зустріч споживача 2. Виявлення потреб споживача 3. Консультування споживача 4. Робота із запереченнями споживача 5. Обслуговування споживача 6. Прощання зі споживачем 7. Зовнішній вигляд персоналу 8. Зовнішній вигляд офісу 9. Поведінка персоналу	1. Емпатія 2. Комфортабельність локації 3. Оцінка задоволеності роботою адміністратора 4. Оцінка задоволеності зовнішнім виглядом персоналу 5. Загальні коментарі

Якщо споживач повертається до туристичного агентства «Аккорд-тур» втретє, менеджеру, який обслуговував його принаймні 3 рази, дається премія у розмірі 100 грн. У цьому випадку менеджеру, який обслуговував споживача під час його першого візиту дозволяється, якщо це можливо, наполягати на обслуговуванні цього споживача. Дізнатися чи справді споживач приходить до ресторану втретє допоможе нововведення №1, тобто автоматизація.

Пропонується до чеку про сплату послуги або безпосередньо до туристичної путівки прикріпляти анкету, яка буде містити наступні питання:

- обізнаність менеджера в асортименті послуг і цінах;
- обізнаність менеджера у подробицях туристичної послуги, додаткових послугах;
- атмосфера;
- люб'язність персоналу;
- якість обслуговування.

Необхідно також залишити вільне місце для написання побажань та нотаток, якщо вони мають. На основі цього опитування можна ввести 2 додаткові премії:

- менеджер за кожні 20 респондентів, що заповнили анкету на його користь, тобто з позитивно відміченими графами «люб'язність персоналу» і

«якість обслуговування», буде отримувати премію у розмірі 100 грн. (премія 100+);

- у випадку вербальної подяки менеджеру в цій анкеті менеджер отримує 50 грн. (премія подяки).

Чесність менеджерів буде контролюватися вже існуючою системою відео спостереження.

Паралельно з введенням системи премій (табл. 3.3) дуже доречно буде ввести подібну систему штрафів. Адже введення Mystery Shopping зовсім не означає, що тепер у роботі персоналу не буде недоліків. Вони будуть і потрібно вжити заходів для їх ліквідації.

Таблиця 3.3

Витрати ТОВ «Аккорд-тур» на виплату премій персоналу на 2022 р.

Назва премії	Кількість обслуговуючого персоналу (менеджери), чол.	Приблизна кількість премій на 1 менеджера за 1 місяць.	Приблизна кількість премій за рік.	Розмір премії, грн.	Загальна сума виплат, грн.
Премія за 3-разове повернення клієнта	4	2	96,0	100,0	9600,0
Премія 100+	4	3	144,0	100,0	14400,0
Премія подяки	4	4	192,0	50,0	9600,0
Разом					33600,0

Систему штрафів вважають доцільною та ефективною для цього. Наприклад, на противагу премії 100+ розробимо штраф 50-, тобто за 10 респондентів з негативним відгуком, на менеджера накладається штраф у розмірі 50 грн., які будуть утримуватись із заробітної плати.

Якщо в анкеті клієнт поскаржиться на менеджера, до цього менеджера буде застосовано штраф у розмірі 50 грн. (умовне позначення – штраф «Скарга»).

Якщо споживач запише скаргу у книгу скарг, на менеджера буде накладено штраф у розмірі 100 грн. (умовне позначення – штраф «Скарга*»).

Об'єктивність прийняття рішень щодо накладення штрафів залишається на сумлінні керівника туристичного підприємства «Аккорд-тур», і у випадку суперечностей випадки будуть вирішуватись за допомогою записів відео нагляду.

Також директор агентства «Аккорд-тур» залишає за собою право накладання штрафів, але не більших ніж 300грн. за місяць на 1 менеджера у передбачених випадках. Штрафи, виплачені персоналом приблизно наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок адміністративних стягнень з персоналу
ТОВ «Аккорд-тур» на 2022 р.

Назва штрафу	Кількість обслуговуючого персоналу (менеджери), чол.	Приблизна кількість штрафів на 1 менеджера за 1 місяць	Приблизна кількість штрафів за рік	Розмір штрафу, грн.	Загальна сума штрафів, грн.
Штраф 50-	4	1,5	72	50,0	3600,0
Штраф скарга	4	1	48	50,0	2400,0
Штраф скарга*	4	1	48	100,0	4800,0
Штраф від керівника	4	0,5	24	300,0	7200,0
Разом					18000,0

Виходячи з попередніх двох таблиць зробимо розрахунок безпосередніх витрат туристичного підприємства «Аккорд-тур» без урахування утриманих штрафів.

$$33600 - 18000 = 15600 \text{ (грн.)}$$

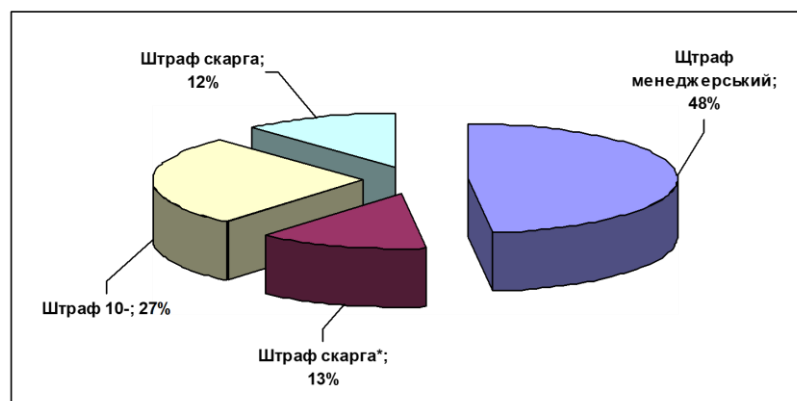


Рис. 3.1. Ймовірні адміністративні стягнення з персоналу ТОВ «Аккорд-тур»

Чисті витрати на виплату премії становлять 15600,0 грн. на рік. Враховуючи витрати на послуги таємного покупця та безпосередні на введення системи заохочення та штрафів, розрахуємо витрати на проект «Mystery Shopping + система заохочення і штрафів» в туристичному агентстві «Аккорд-тур». Витрати на проект в цілому зведені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Розрахунок витрат «Аккорд-тур» на проект
Mystery Shopping на 2022 р.

Назва заходу	Вартість заходу, грн..
Mystery Shopping	4040,0
Система заохочення і штрафів, у т. ч.:	15600,0
Витрати на виплату премії, грн..	33600,0
Утримання із заробітної плати персоналу штрафів, грн.	18000,0
Разом	19640,0

Розрахуємо приблизний додатковий дохід від проекту. Припустимо, що завдяки проекту:

- у «низький сезон» завдяки підвищенню якості обслуговування менеджери обслужили на 10 клієнтів за місяць більше, ніж без впровадження проекту;

- у «високий сезон» кількість клієнтів збільшилась у місяць на 20 осіб.

Таким чином, завдяки впровадженню проекту за рік туристичне агентство обслуговує додатково:

$$120+240 = 360 \text{ клієнтів.}$$

Розрахуємо додатковий дохід від впровадження проекту на період 2022-2019 рр., результати розрахунку наведено у табл. 3.6.

Таким чином, проект «Mystery Shopping + система заохочення і штрафів» в туристичному агентстві «Аккорд-тур» окупається вже на першому році його впровадження:

$$21600 - 19640 = 1960 \text{ (грн.)}$$

Таблиця 3.6

Розрахунок додаткового доходу ТОВ «Аккорд-тур» від впровадження проекту Mystery Shopping на 2022-2024 рр.

№ з/п	Показники	Роки		
		2022	2023	2024
1	Кількість споживачів за рік	360	360	360
2	Середньозважена вартість туристичної послуги, грн.	6000	6400	7000
3	Середньозважена рентабельність, %	10	10	10
4	Прибуток, грн.	21600	23040	25200

Одним з позитивних аспектів цього нововведення є постійність, регулярність, тобто персонал не знає дати перевірки.

У подальшому туристичне агентство «Аккорд-тур» може застосувати Mystery Shopping на території прямих конкурентів з метою визначення їх слабких і сильних сторін з наступним внесенням відповідних коректив у власну систему обслуговування клієнтів і підвищення кваліфікації персоналу.

В результаті агентство отримає звіт про якість надання туристичних послуг в конкурентному середовищі за такими показниками:

- загальна оцінка якості обслуговування клієнтів;
- порівняння якості обслуговування у різних туристичних компаніях;
- рейтинг туристичних компаній;
- порівняльний аналіз виконання етапів продажу туристичної послуги у різних компаніях;
- якість і зміст рекламно-поліграфічної продукції та інших інструментів маркетингових комунікацій, що використовуються під час обслуговування клієнтів;
- оформлення входної групи та інтер'єру офісного приміщення, де відбувається обслуговування клієнтів.

Розглядаючи маркетингові плани «Аккорд-тур» головне завдання організація якісної системи збуту в місцевих умовах, для цього необхідно

провести маркетингові дослідження ринку, найняти робочий і керуючий персонал, провести навчання персоналу.

Розробимо бюджет по реалізації заходів, необхідних для вирішення проблем та досягнення певних стратегічних цілей туристичної агенції «Аккорд-тур». Бюджет маркетингу – розділ плану маркетингу, що відображає плановані величини доходів, витрат і прибутку. Витрати на заходи в 2023 році розраховано у табл. 3.7.

Дослідження уподобань споживачів. Великий мінус компанії в тому, що компанія «Аккорд-тур» застосовує однакові методи просування послуг на різних ринках, не враховуючи особливості та індивідуальні переваги споживачів. Для цього необхідно створити анкети (форматом А5) за цінами рекламного агентства «Бета», в яких, крім питань, буде міститися стислий опис асортименту послуг і характеристика підприємства.

Таблиця 3.7

Витрати на заходи вдосконалення системи менеджменту в
ТОВ «Аккорд-тур» на 2023 рік

Заходи (вид витрат)	Витрати на заходи		
	Ціна, грн.	Кількість	Сума, грн.
1. Дослідження уподобань споживача			
Анкети (форматом А5)	2	10 000	20 000
Мерчендайзери	500	10	5 000
Всього			25 000
2. Проведення маркетингових досліджень з вивчення нових каналів збуту			
Експерт маркетингових досліджень	7 500	1	7 500
Типографічні та інші роботи			10 000
Всього			17 500
3. Впровадження нової послуги			
Необхідне обладнання	100 000		100 000
Персонал	2 500	2	5 000
Нові партнери	2 500	1	2 500
Менеджер по туризму	6 500	1	6 500
Змінні витрати			4 500
Витрати на рекламу			23 000
Всього			141 500
Всього за всіма заходами			184 000

Дослідження уподобань споживачів. Великий мінус компанії в тому, що ТОВ «Аккорд-тур» застосовує однакові методи просування послуг на різних ринках, не враховуючи особливості та індивідуальні переваги споживачів. Для цього необхідно створити анкети (форматом А5) за цінами рекламного агентства «Бета», в яких, крім питань, буде міститися стислий опис асортименту послуг і характеристика підприємства.

$$\text{Ссп.} = \text{Сан.} + \text{Змер.}, \quad (3.1)$$

де, Ссп. – витрати на дослідження уподобань споживачів, грн.;

Сан. – витрати на друкування анкет. Сан.= 10 000 екземплярів анкет* 2 грн.= 20 000 грн.;

Змер. – заробітна плата мерчандайзерів (100грн./доба), для розміщення анкет необхідно найняти 10 промоутерів, тобто Змер. = 100 * 10 * 5 (діб) = 5 000 (грн.).

$$\text{Ссп.} = 20\,000\text{грн.} + 5\,000\text{грн.} = 25\,000\text{грн.}$$

Проведення маркетингових досліджень з вивчення нових каналів збуту. Для даного заходу необхідно найняти експерта маркетингових досліджень, який проведе опитування компаній і організацій і дасть повну інформацію про ринок регіону.

$$\text{См.д.} = \text{Зек.} + \text{Стип.} + \text{Сін.}, \quad (3.2)$$

де Зек. – це заробітна плата експерта з маркетингових досліджень (7500грн.);

Стип. – витрати на типографічні роботи (анкеты, рекламні плакати, друкування відгуку) Стип. = 8 000грн.;

Сін. – інші витрати (мобільний зв'язок, транспорт, подарунки організаціям на інтерв'ю) Спр.= 2 000грн.

$$\text{См.д.} = 7\,500 + 8\,000 + 2\,000 = 17\,500 \text{ (грн.)}$$

Завдяки даним дослідженням, компанія буде знати, що потрібно споживачу і які необхідно вибрати якісні канали збуту, що у майбутньому принесе плановий дохід.

3.2. Розробка нових туристичних продуктів як засіб удосконалення системи менеджменту

Особливості роботи туристичної фірми «Аккорд-тур» полягає в тому, що вона ставить перед собою тільки чітко сплановані цілі і завжди дотримується девізу: «Потрібно добре знати країну, у яку продаєш тури».

Як одним з напрямків диференціації послуг ТОВ «Аккорд-тур» можна запропонувати включення до асортименту послуг кілька нових позицій, тобто розробити новий туристичний продукт.

Одним з найбільш значущих з точки зору міжнародного іміджу є соціально-економічний розвиток держави та державних проектів, що здійснюватимуться найближчим часом в Україні. У зв'язку з цим туристичне агентство «Аккорд-тур» має переглянути номенклатуру своїх послуг у бік її розширення. У нагоді буде вже здійснена розробка. Київська міська державна адміністрація розробила 13 спеціальних туристичних маршрутів для гостей України.

Крім того, туристам буде запропоновано 134 діючих тематичних екскурсійних міських і заміських маршрутів, зокрема 74 пішохідних, у яких включено відвідування 55 музеїв, 54 автобусних (міських і заміських) і 6 теплохідних маршрутів.

Туристичне агентство «Аккорд-тур» має скористатися цим здобутком не тільки тому, що фахівцями КМДА проведена певна аналітична робота, але й задля того, щоб не поступитися конкурентам клієнтами саме на цих маршрутах. Список 13 спеціальних маршрутів, які необхідно підготувати туристичному агентству «Аккорд-тур» на повоєний період є наступні:

1. оглядова екскурсія по Києву;
2. оглядова екскурсія з відвідуванням Києво - Печерської Лаври;
3. оглядова екскурсія з відвідуванням Софійського Собору;

4. оглядова екскурсія з відвідуванням Михайлівського золотoverшого Собору;
5. Музей народної архітектури й побуту Національної академії наук України;
6. Екскурсія Андріївським узвозом, відвідуванням Андріївської церкви, Музею Однієї вулиці й виставки - продажу виробів народної творчості під відкритим небом;
7. Національний дендрологічний парк «Софіївка»;
8. «Русь творча» - екскурсія по музеях Києва;
9. Чернігів. Подорож у легендарне історичне місто України;
10. екскурсія в Переяслав-Хмельницький;
11. Від джерел до духовності (Трипілля й Канів);
12. Теплохідна прогулянка по Дніпру;
13. одноденна поїздка в Чорнобиль - відвідування місця найстрашнішої в історії екологічної катастрофи.

Частину цих маршрутів агентство «Аккорд-тур» може розробити власними силами, тобто це буде туристичний продукт власного виробництва. В іншій частині агентство виступатиме агентом (дилером) послуг інших українських туристичних операторів.

Наприклад, маршрут 6 може проводити штатний фахівець агентства «Аккорд-тур». При цьому витрати на здійснення туристичної послуги становитимуть:

$$B = (TC * K_{\Gamma} + B * I) \quad (3.1)$$

де:

TC- погодинна тарифна ставка оплати праці менеджера;

K_{Γ} – тривалість маршруту (годин);

B – вартість квитків в Андріївську церкву і Музей Однієї вулиці на одну особу;

I – кількість туристів в групі.

Якщо ТС дорівнює 80 грн., тривалість маршруту – 3 години, вартість квитків – 60 гривень, кількість туристів в групі складає 20 осіб, витрати становлять:

$$B = 80 \cdot 3 + 60 \cdot 20 = 1440 \text{ грн.}$$

Навіть з торговою націнкою 30% ця послуга від туристичного агентства «Аккорд-тур» буде конкурентоспроможною за ціною (1872 грн.), оскільки проведений відділом маркетингу моніторинг цін конкурентів на цей маршрут у серпні 2021 року виявив такі пропозиції: від ТФ «САМ» - 1980 грн, від ТФ «Гамалія» - 2010 грн., від «Бітско-Тур» - 2120 грн., при цьому агентська знижка від цих туристичних операторів складає лише 10%, тобто валовий прибуток буде меншим, ніж за умов самостійного надання власної послуги.

Проте, що стосується, наприклад, маршрутів 12, 13, туристичне агентство «Аккорд-тур» не має відповідних власних транспортних і екскурсійних ресурсів, тому доцільно ці маршрути включити в номенклатуру послуг агентства, але надавати їх споживачам на правах агента, заключивши відповідні агентські угоди з туроператорами.

Потенціалом підвищення якості туристичного обслуговування для туристичного агентства «Аккорд-тур» є український зелений туризм, що має значний потенціал.

У цьому напрямі підвищення якості туристичних послуг агентству «Аккорд-тур» треба звернути увагу на наступне. В Україні запроваджується добровільна категоризація у сфері сільського зеленого туризму «Українська гостинна садиба», чотири категорії якої позначаються відповідним знаком. Знак «Українська гостинна садиба» включає композицію із словосполученням:

- українською - «українська гостинна садиба»,
- англійською – «ukrainianguesthouse» та графічного символу, на якому зображена українська хатинка (зірка).

Цей знак має чотири категорії засобів розміщення:

- базову (найнижча) – позначається без квітки;

- першу – однієї квіткою;
- другу - двома квітками;
- третя - трьома квітками.

Знак дає право сільському господарю повідомляти про відповідну якість житлових умов та рівень послуг у засобах реклами та інформації, встановлювати плату, співставлену з його категорією тощо. Цей знак надається Спілкою сприяння розвитку сільського зеленого туризму в Україні і може використовуватися як маркетинговий інструмент у зростанні популярності садиби.

Знак «Українська гостинна садиба» надається агротуристичним садибам – і відповідно туристичному агентству «Аккорд-тур», за умови підписання угоди, яка відповідає наведених нижче вимогам (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Вимоги отримання туристичною агенцією знаку
«Українська гостинна садиба»

№ п/п	Вимога	Категорія			
		Б1	1	2	3
1	Садиба, благоустрій території	-	-	+	+
2	Приміщення загального користування (громадські приміщення)	-	+	+	+
3	Загальне технічне обладнання	-	-	+	+
4	Вимоги до житлового фонду	-	-	+	+
5	Технічне оснащення кімнат	-	+	+	+
6	Оснащення кімнат меблями та інвентарем	-	+	+	+
7	Санітарне обладнання	-	-	+	+
8	Приміщення для надання послуг харчування і додаткові приміщення для надання послуг	+	+	+	+
9	Вимоги до персоналу та його підготовленості	+	+	+	+
10	Вимоги до охорони навколишнього середовища	+	+	+	+

Знак «Українська гостинна садиба» надається на термін два роки, що засвідчується відповідним сертифікатом.

Зрозуміло, що туристичне агентство «Аккорд-тур» повинно користуватися цими стандартами не тільки задля купівлі послуг туроператорів, але й прийняти їх до уваги при формуванні асортименту власних послуг

зеленого туризму - усі можливі варіанти – задля збільшення валового прибутку.

Розробкою нового продукту в індустрії туризму успішно займаються ті туристські компанії, що установили стандартні процедури розробки, точніше – це компанії, що мають системні програми розробки туристського продукту.

Розробка нового продукту відбувається в кілька етапів.

Спочатку підприємство формує стратегію розробки туристичного продукту, що включає інновацію продукту, тобто установлення виду необхідного продукту, модифікацію вже існуючих продуктів, а також розподіл ресурсів для створення продукту.

Після визначення стратегії починається етап генерації ідей. Багато фірм для цього використовують такі інструменти, як мозкова атака, матриці пошуку, морфологічний аналіз і ін. Потім ідеї перетворюються в концепції, що проходять обговорення в потенційних клієнтів і затверджується.

Наступний етап розробки туристичного продукту - це бізнес-аналіз, коли прогноуються первісні і повторні продажі, плануються ціни і передбачуваний прибуток. Далі створюється сам продукт, що проходить попередній іспит на міцність.

Якщо не відкидається новий туристичний продукт у стратегічному плані, у діяльності фірми настає етап комерціалізації нового туристичного продукту, тобто впровадження на ринок. Деякі туристичні компанії залучають венчурні підприємства, створюють відділи нового продукту чи тримають у своєму штаті менеджерів по нових продуктах, що оцінюють і враховують реакцію і відповідні дії з боку конкурентів.

Між генерацією ідей і етапом утілення їх у життя і розміщення туристського продукту на ринку часто проходить кілька років. А це означає, що зміни в економічних, політичних і інших умовах можуть перетворити ринок і тим самим привабливість розробленого продукту.

Важливою частиною стратегічного планування нового продукту, та й узагалі створення стратегії маркетингу в індустрії туризму є створення

торгової марки - юридично захищеного імені чи символіки, що використовується для визначення пропонованих підприємством послуг.

П'ять компонентів стратегічного управління новим туристичним продуктом представлені в додатку Б. При стратегічному управлінні, в економічному розрахунку по обґрунтуванню ефективності виробництво нового виду туристичних послуг, також будь-якого іншого продукту необхідно оцінювати кінцевий результат діяльності фірми: маржинальний дохід і прибуток, одержуванні підприємством.

Під маржинальним доходом розуміється різниця між продажною ціною тур продукту і змінними витратами. При вирахуванні з маржинального доходу постійних витрат отримуємо прибуток від реалізації. При цьому прибуток, одержуваний в умовах розвитку економіки і ринкових відносин повинен забезпечити рівень рентабельності тур продукту, при якому туристична фірма зможе перекрити збиток внаслідок інфляційного процесу. Планування нового туристичного продукту ТОВ «Аккорд-тур» проведемо на підставі пропозиції однієї з туристичних фірм Голландії. Це дивовижний тур для школярів. Екскурсія в Кеукенкоф – мільйони тюльпанів, нарцисів, гіацинтів, крокусів під відкритим небом роблять парк схожим на море квітів. Пішохідна екскурсія по історичному центру (можливо відвідування парку Європа в мініатюрі). Програму туру наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Програма туру до Голландії

Дні	Розклад програми
1	2
1 день	Вийзд з Києва потягом № 99 Київ-Ужгород о 14-17 год.
2 день	Прибуття в Чоп в 06-21год. Пересадка в автобус, перетин кордону. Прибуття в м. Дьор. Розміщення в готелі. Вечеря. Ночівля.

1	2
3 день	Сніданок. 08-00год. Виїзд у Відень. Пішохідна екскурсія по історичному центру Відня. Вільний час.(можливо відвідування замку Шебрунн - резиденції династії Габсбургів. <i>Проїзд громадським транспортом сплачується за рахунок туристів самостійно.</i> Виїзд до Голландії. Транзит через Австрію, Німеччину, Бельгію. Вечеря. Нічний переїзд. Продовження табл. 3.9
4 день	Сніданок. Прибуття до <i>Голландії</i> . Розміщення в готелі. Вечеря. Ночівля.
5 день	Сніданок. 08-00год. Екскурсія в Кеукенкоф. У другій половині дня автобусна екскурсія в Гаагу – місто - резиденція королеви і уряду Нідерландів. Відвідування Мадуродам – Голландія в мініатюрі. Повернення в Амстердам. Прогулянка на катері по каналах Амстердама. Повернення до готелю. Вечеря. Ночівля.
6 день	Сніданок. 08-00 год. Виїзд в Амстердам. Екскурсія по місту. У другій половині дня виїзд на екскурсію (за додаткову плату 25 у.о.) в Заансе Сханс – типове голландське село, де можна відвідати музей вітряків – символу Голландії, фабрику клопів – дерев'яних башмаків і сироварню. Виїзд в Волендам – риболовецьке село на березі озера Ейсселмеер, де можна скуштувати фірмового оселедця і копченого вугра. Повернення до готелю. Вечеря. Ночівля.
7 день	Сніданок. 07-00год. Виїзд до Брюсселя. Пішохідна екскурсі по історичному центру(Можливо відвідування парку «Європа в мініатюрі. <i>Проїзд громадським транспортом</i>). 21-00год. Виїзд до Будапешту. Транзит через Німеччину, Австрію. Вечеря. Нічний переїзд.
8 день	Сніданок. Прибуття до Будапешту. Розміщення в готелі. Вільний час. Вечеря. Ночівля.
9 день	Сніданок. 09-00год. Автобусна екскурсі по Будапешту на автобусі. Відвідування Королівського термального басейну Сечені (2200фор.) 15-00 год. Виїзд до Ужгорода. Посадка на потяг Ужгород -Харьків № 14 об 01-25 год.
10 день	Прибуття до Києва о 19-37год.

У вартість путівки входять:

- Проживання в Угорщині – готель***;
- В Голландії – готель**;
- Харчування згідно програми, в дорозі харчування – суха пайка (бутерброд або печиво, булочка + сік або мінеральна вода) для дітей до 18 років;

- Екскурсійне обслуговування з дипломованим гідом;
- Проїзд на потязі (купе), проїзд на комфортабельному автобусі з кондиціонером, відео-аудіо – системами;
- Медична страховка;
- Оформлення виїзних документів.

Додатково сплачуються: вхідні білети, постільна білизна в потязі, проїзд громадським транспортом.

Тобто, початковою інформацією служать відомості вартості мешкання, включаючи харчування, пансіон і доплати по додаткових послугах, що пропонуються (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Пропозиція по новому туристичному проекту
ТОВ «Аккорд-тур» до Голландії (€)

Витрати розміщення в готелі плюс доплата	Липень – 15 вересня	Квітень – червень, 16 вересня - жовтень	Листопад – березень
Двомісне розміщення плюс напів пансіон	62	40	30
Одномісне розміщення (доплата/вартість)	20/82	12/52	10/40
Третій дорослий в номері (знижка 30%)	44	28	21
Два дорослих плюс 1 дитина 2-12 років (знижка 50%)	31	20	15
Доплата за обід	18	14	12
Доплата за телевізор	6	6	6
Доплата за міні-бар	10	10	10

На основі цих даних проведемо розрахунок вартості помешкання в готелі однієї людини на одну добу з урахуванням того, що в номері будуть знаходитися телевізор, міні-бар, а харчування, що пропонується клієнту – повний пансіон. Тобто пансіон плюс обід (за додаткову плату). При цьому враховується, що даний тур буде тривати 10 днів (9 ночей).

Вартість мешкання в готелі однієї людини за добу при одномісному розміщенні (R_{n1}) проводиться таким чином:

$$R_{n1} = R_2 + D_1 + D_o + D_T + D_M, \quad (3.1)$$

де R_2 – вартість двомісного розміщення з напівпансіоном;

D_1 – доплата за одномісне розміщення;

D_o – доплата за обід;

D_T – доплата за телевізор;

D_M – доплата за міні-бар.

Таким чином, за період липень – 15 вересня вартість одномісного розміщення (R_{n1}) складе:

$$R_{n1} = \$62 + \$20 + \$18 + \$6 + \$10 = \$116$$

Повна вартість мешкання в готелі однієї людини за добу в двомісному номеру (R_{n2}) розраховується:

$$R_{n2} = R_2 + D_o + D_T + D_M, \quad (3.2)$$

Для третього дорослого в номері (R_{n3}):

$$R_{n3} = R_3 \times (1 - 0,3) + D_o + D_T + D_M. \quad (3.3)$$

Для дитини (при двох дорослих):

$$K_{m3} = K_2 \times (1 - 0,5) + B_{щ} + B_E + B_b. \quad (3.4)$$

Розрахувавши вартість мешкання з харчуванням в готелі за добу з урахуванням доплат за харчування, телевізор, міні-бар і інше, на наступному етапі планування нового туристичного продукту розрахуємо вартість цих послуг за весь тур (10 діб). Результати розрахунку представлені в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Вартість розміщення однієї людини на добу, (€)

Варіанти розміщення в готелі плюс доплати	Липень – 15 вересня	Квітень – червень, 16 вересня - жовтень	Листопад – березень
Двомісне розміщення плюс напів пансіон	96	70	58
Одномісне розміщення	116	82	68
Третій дорослий в номері (знижка 30 %)	78	58	49
Два дорослих плюс 1 дитина 2-12 років (знижка 50%)	65	50	43

Нижче представлена вартість розміщення однієї людини на тур (табл. 3.12)

Таблиця 3.12

Вартість розміщення однієї людини на тур (10 днів), (€)

Варіанти розміщення в готелі плюс доплати	Липень – 15 вересня	Квітень – червень, 16 вересня - жовтень	Листопад – березень
Двомісне розміщення плюс напівпансіон	480	350	290
Одномісне розміщення	580	410	340
Третій дорослий в номері (знижка 30 %)	390	290	245
Два дорослих плюс 1 дитина 2-12 років (знижка 50%)	325	250	215

Як видно з даних табл. 3.12, вартість помешкання 1 людини протягом всього туру (10 днів) залежить від двох чинників:

- розміщення туристів в готелі (1-місне, 2-місне, 3-й дорослий в номері, 2 дорослих і дитина 2-12 років);
- сезонного характеру здійснення туру (липень – 15 вересня, квітень – червень і 16 вересня – жовтень, листопад – березень).

Однак наявність цих коливань не дає нам право класифікувати їх як умовно змінні. Дані витрати є безпосередньо прямими витратами для кожного туру.

Крім того, при обмеженій собівартості тур продукту, крім прямих (безпосередніх) витрат на кожного туриста, потрібно враховувати і ті накладні витрати, які відносяться до умовно-змінними і можуть бути легко розподілені на кожного туриста.

До таких накладних витрат відносяться передусім комісійні туристичним фірмам, що виступають в ролі туристичних агентів, а також витрати на керівника туру.

При цьому якщо комісійні розраховувати не треба - вони закладені у вартість туру, то витрати на керівника в розрахунок на одного туриста можна визначити наступним чином (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Витрати на поїздку керівника групи

Показники	Вартість, €
Квитки на проїзд	200
Страховка	11
Віза	12
Добові за 10 діб	200
Разом:	423

Звичайно, при розробці тур продукту керівник закріплюється за групою 20 чоловік і більше. Витрати на поїздку керівника групи, що не залежать від сезону, представлені в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Розрахунок витрат і прибутку ТОВ «Аккорд-тур» на організацію туру до Голландії на 10 днів (9 ночей)

Показники	Вартість, €
1. Оренда офісу	50
2. Фонд заробітної плати	200
3. Витрати на заходи щодо стимулювати збуту туру, відрядження, пов'язані зі збутом тури і інші загальногосподарські витрати	100
Разом за місяць:	650
Разом за рік:	7800
4. Організаційні витрати на тур за рік (нерегулярні, разові)	400
Усього за рік:	8200
Прибуток:	15102

Таким чином, планування нового туристичного продукту ТОВ «Аккорд-тур» полягає у визначенні величини прибутку від його продажу. Розрахунок прибутку ТОВ «Аккорд-тур» представлено в табл. 3.14.

В індустрії туризму компанії використовують різні методи залучення потенційних покупців у залежності від сфери діяльності. Наприклад, там, де маються підвищений попит, комплексний продукт і визначена частка фінансового ризику, активно застосовують системи попереднього резервування.

У сильно конкурентному середовищі індустрії туризму багато туристських компаній використовують різноманітні форми розподілу. Вони продають безпосередньо в себе чи в регіоні використовують методи прямого маркетингу. Велику допомогу в збуті туристичного продукту, як уже говорилося, роблять туристичні агентства, що є активними розповсюджувачами брошур, виданих тур операторами.

Таким чином, у довгостроковому плані стратегічне управління в індустрії туризму пов'язане з визначенням і розробкою туристичного продукту, а також просуванням його на цільовий ринок. У продукту пов'язана з управлінням попитом на цей продукт.

Оцінивши вигідність запропонованого туру до Голландії, необхідно провести планування його збуту. У класичному вигляді можна вибрати одну з загальноприйнятих стратегій маркетингового просування.

1. Вивчення попиту на туристичний продукт, вимог споживачів до якості послуг, рівня цін.

2. Упорядкування програм маркетингу по продукти з урахуванням витрат виробництва та витрат на рекламу.

3. Встановлення верхньої межі на послуги і рентабельність його виробництва.

4. Розробка асортиментної й інвестиційної політики фірми.

5. Визначення кінцевого результату діяльності фірми і прибутків.

Для визначення попиту на новий туристичний продукт співробітниками ТОВ «Аккорд-тур» було проведено анкетування 50-ти потенційних споживачів, що дало визначні результати (рис.3.2).

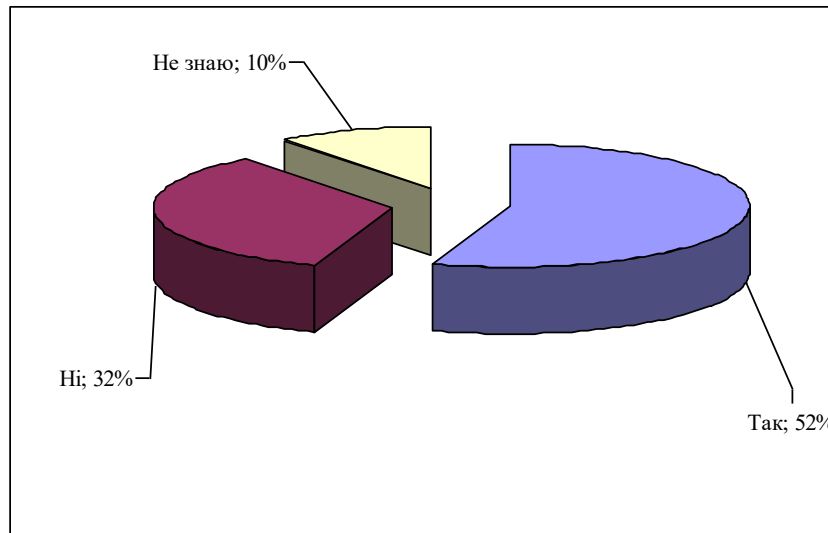


Рис. 3.2. Попит на новий туристичний продукт
ТОВ «Аккорд-тур»

Таким чином, при стратегічному управлінні збутом нового туристичного продукту ТОВ «Аккорд-тур» необхідно звернути увагу на наступні моменти:

- кількість споживачів, що бажають придбати новий туристичний продукт ТОВ «Аккорд-тур» достатньо висока (58%), тому для керівництва підприємства має сенс зайнятися просуванням нового продукту;

- запити споживачів до якості туристичного продукту не дуже відрізняється в протилежних кутах. Це означає, що при плануванні просування нового туристичного продукту необхідно просувати його як продукт із середнім рівнем обслуговування і, таким чином, заощадити деякі фінансові засоби.

- залежність попиту від ціни на новий продукт ТОВ «Аккорд-тур» дуже велика, тому, при плануванні його збуту необхідно звернути увагу на рекламу продукту як продукту із середнім рівнем цін.

При стратегічному управлінні у розрізі проектування послуг в туризмі обов'язково повинні бути передбачені методи контролю якості обслуговування туристів.

Проектування контролю при стратегічному управлінні якості включає:

- визначення ключових моментів в процесі обслуговування, що істотно впливають на характеристики послуги;
- визначення методів коректування характеристик послуги;
- визначення методів оцінки характеристик, що контролюється.

Методами контролю можуть бути: візуальні (огляд маршрутів і об'єктів); аналітичні (аналіз документації); соціологічні (опитування туристів, персоналу) і інші.

Як показав аналіз, існують деякі розходження між плановими і фактичними показниками діяльності ТОВ «Аккорд-тур».

Основними факторами тут можуть слугувати дві причини:

- недостатня обґрунтованість планів підприємства;
- недостатнє виконання планів.

Відповідь на це питання можна одержати тільки після аналізу роботи підприємства в тривалому періоді часу. Однак зараз, коли ТОВ «Аккорд-тур» тільки розвивається як туристична фірма, особливу увагу необхідно зосередити на створення відповідної системи контролю виконання планів.

Для усунення цих недоліків повинні бути розроблені посадові інструкції співробітниками ТОВ «Аккорд-тур», у яких би чітко були визначені їх повноваження й обов'язки у загальній системі контролю виконання планів.

Як показав факторний аналіз рентабельності окремих видів туристичних продуктів ТОВ «Аккорд-тур», відхилення від запланованих величин викликають зниження загального прибутку підприємства. У більшості випадків відбувається відхилення від плану через зміну собівартості туристичного продукту, тому, при планування системи контролю виконання плану саме на витрати необхідно звернути увагу.

Висновки до розділу 3

За результатами даного розділу можна зробити висновок. При використанні розглянутої стратегії ключовими факторами успіху роботи туристичної фірми «Аккорд-тур» будуть виступати:

- доскональне вивчення пропонованої країни, усіх планованих турів;
- реалізація групових турів тільки через агентства;
- надання тільки якісних послуг для кожного споживача;
- довгострокове співробітництво з великими авіакомпаніями, співробітництво з надійними партнерами в особі єгипетських готелів і т.д.;
- ретельно налагоджена технологія роботи з агентствами;
- успішна робота маркетингового відділу (дослідження споживачів, кон'юнктури ринку, конкурентів і т.д.), наявність конкурентних переваг;
- розвиток кадрового менеджменту в туристичній фірмі «Аккорд-тур» (виявляється в соціотехнічному конструюванні);
- скорочення розриву в кількості реалізованих путівок у літні і зимові сезони, забезпечення попиту на нові програми.

Проблеми удосконалення системи менеджменту є досить актуальним для туристичної фірми «Аккорд-тур» в ринкових умовах. Враховуючи специфічні умови господарювання підприємства, необхідність зміни підходів до форм та якості обслуговування ставлять перед менеджментом на шляху удосконалення конкурентних переваг туристичного підприємства нелегкі завдання і вирішити їх можна лише усвідомивши роль споживачів в діяльності підприємства. Націленість на задоволення потреб кожного конкурентного клієнта – одна з обов'язкових умов виживання підприємства на ринку.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить туристичній агенції «Аккорд-тур» досягнути довгострокових конкурентних переваг на ринку туристичних послуг.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного нами дослідження можна зробити наступні висновки.

Суб'єктом конкуренції на ринку туристичних послуг є туристичне підприємство – самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи і займається наданням посередницьких послуг із організації подорожей з метою отримання прибутку. Основні критерії віднесення підприємств до туристичних: виконання функцій формування (комплектування) та реалізації на ринку комплексного туристичного продукту; питома вага виручки від реалізації туристичних послуг повинна становити понад 50% обороту.

Пріоритетним для забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств є наявність, використання та утримання протягом тривалого періоду чистих постійних конкурентних переваг, які мають характерні риси: цінність для споживачів, особливість чи унікальність, складність для дублювання конкурентами. Комплексна класифікація конкурентних переваг у туризмі за різними ознаками (подібністю, тривалістю прояву в часі, характером використання в господарській діяльності, характером походження, видами об'єктів, стадіями життєвого циклу, ступенем зв'язку з господарською діяльністю та видами конкурентних переваг) дозволяє структурувати їх для визначення умов використання у діяльності туристичних підприємств.

Динамізм змін середовища функціонування туристичного підприємства вимагає врахування факторів, які впливають на його конкурентні позиції. Всі фактори з позицій окремого підприємства поділено на дві групи: зовнішні та внутрішні. До найбільш суттєвих зовнішніх факторів впливу на конкурентоспроможність підприємств на внутрішньому ринку туристичних послуг відносяться наступні: зміна кількості конкуруючих підприємств на ринку, порівняльних за обсягами діяльності; державна політика регулювання конкуренції та розвитку підприємництва на ринку; простота входження у

ринок, зміна темпів зростання ринку; розмір і динаміка попиту на туристичні продукти; ступінь диференціації туристичного продукту на ринку; швидкість впровадження та ефективність стратегічних ініціатив підприємств-конкурентів; наявність та рівень бар'єрів виходу з ринку; рівень розвитку підприємництва в сфері туризму; наявність споріднених і підтримуючих галузей, ступінь їх розвитку; непередбачувані події та дії уряду. Специфічними факторами впливу на конкурентоспроможність підприємств на міжнародному ринку є: унікальність туристсько-рекреаційних ресурсів, геополітичне положення країни, політична стабільність та екологічна безпека в регіоні, співвідношення курсів валют приймаючої та відправляючої країн.

Система внутрішніх факторів, що визначають позиції підприємств у конкурентній боротьбі, включає: конкурентоспроможність обслуговування, розробка збутової політики, дієва реклама, стабільність та ефективність господарських зв'язків, наявність фірмового (товарного) знаку). Тільки своєчасна реакція на зміни мінливого конкурентного середовища і врахування внутрішніх факторів дозволить підприємству забезпечити виконання поставлених цілей та утримання стійких конкурентних позицій.

ТОВ «Аккорд-тур» здійснює діяльність на українському ринку туристичних послуг. Основною метою туристичного агентства «Аккорд-тур» 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.

Основні економічні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Аккорд-тур» зазнали негативних змін у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Важливою складовою конкурентоспроможності підприємства є якість продукту та послуг, які це підприємство надає споживачу. До головних параметрів оцінки якості та споживної цінності туристичних послуг ТОВ «Аккорд-тур» слід віднести показники, що визначають технічну

функціональну та етичну якість окремих видів послуг і комплексного турпродукту та показники їхньої суспільно-необхідної вартості.

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

Результати дослідження дозволяють зробити висновки, що для туристичного підприємства ТОВ «Аккорд-тур» пріоритетними факторами впливу на конкурентоспроможність є розробка оптимальної конкурентної стратегії, якість та ціни на послуги. Зміна саме цих факторів в позитивну чи негативну сторону найбільше відображається на конкурентоспроможності підприємства.

При використанні розглянутої стратегії ключовими факторами успіху роботи туристичної фірми «Аккорд-тур» будуть виступати:

- доскональне вивчення пропонованої країни, усіх планованих турів;
- реалізація групових турів тільки через агентства;
- надання тільки якісних послуг для кожного споживача;
- довгострокове співробітництво з великими авіакомпаніями, співробітництво з надійними партнерами в особі єгипетських готелів і т.д.;
- ретельно налагоджена технологія роботи з агентствами;
- успішна робота маркетингового відділу (дослідження споживачів, кон'юнктури ринку, конкурентів і т.д.), наявність конкурентів переваг;
- розвиток кадрового менеджменту в туристичній фірмі «Аккорд-тур» (виявляється в соціотехнічному конструюванні);
- скорочення розриву в кількості реалізованих путівок у літні і зимові сезони, забезпечення попиту на нові програми.

Отже, проблеми удосконалення системи менеджменту є досить актуальним для туристичної фірми «Аккорд-тур» в ринкових умовах. Враховуючи специфічні умови господарювання підприємства, воєнний стан, постковідний період, необхідність зміни підходів до форм та якості обслуговування ставлять перед менеджментом на шляху удосконалення

конкурентних переваг туристичного підприємства нелегкі завдання і вирішити їх можна лише усвідомивши роль споживачів в діяльності підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить туристичній агенції «Аккорд-тур» досягнути довгострокових конкурентних переваг на ринку туристичних послуг та покращити систему менеджменту підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балджи М.Д., Допіра І.А., Однолько В.О. Економіка та організація торгівлі: навчальний посібник. Київ: Кондор-видавництво, 2017. 368 с.
2. Батюк А.Є., Двудіт З.П., Обельовська К.М. Інформаційні системи в менеджменті. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2017. 520 с.
3. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2012. 313 с.
4. Болотова О.О. Методичний підхід щодо визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства. Бізнес Інформ. 2018. № 6. С. 375–380.
5. Войчак А.В. Маркетингові дослідження: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2019. 119 с.
6. Волкова О.В. Ринок праці: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 624 с.
7. Гамалій В.Ф. Сучасні проблеми збутової політики українських підприємств URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/02.pdf](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/02.pdf) (дата звернення 11.05.2023)
8. Гаркавенко С.С. Маркетинг. Підручник. 6-те вид. К.: Лібра. 2015. 720 с.
9. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2010. 360 с.
10. Гольцова С.М., Плікус І.Й. Звітність підприємств: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2019. 292 с.
11. Дудник І.М., Борисюк О.А. Регіональні системи туристичних послуг: методологічний аспект. Регіон 2019: стратегія оптимального розвитку
12. Евдокимов Ф.И. Азбука менеджменту: Учебное пособие 3-е изд., перераб. и дополи.Д.: Сталкер, 2019. 432 с.
13. Єрмаченко В.Є., Дехтяр. Х. Дослідження світового та регіональних туристичних ринків: конспект лекцій, 2017. 240 с.

14. Ілляшенко С.М. Менеджмент: бакалаврський курс: підручник. Суми: Університетська книга, 2019.
15. Калина А. В. Организация и оплата труда в условиях рынка. К.: МАУП, 2010. 358 с.
16. Ключник А.В. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. Випуск 6. С. 188-191.
17. Мазаракі А.А., Лагутін В.Д., Герасименко А.Г., Внутрішня торгівля України: монографія. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2016. 864 с.
18. Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування у маркетингу: Навчальний посібник. Київ: «Центр навчальної літератури», 2017. 160 с.
19. Марченко Д., Брежнев О. *Діджиталізація університету*. Київ. 2020. С. 34-43: № 1
20. Мороз Л.А. Менеджмент: Підручник. 3-е вид. Львів: Бухгалтерський центр «Ажур», 2019. 232 с.
21. Новак В.О., Матвеев В.В., Бондар В.П. Інформаційні системи в менеджменті: підручник. 2-е вид. К.: Каравела. 2014. 536 с.
22. Одеса. 2021. Вип. 55. С.174-182. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct55-21> (дата звернення 03.05.2023)
23. Петруня Ю.Є. Маркетинг: навчальний посібник 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2016. 362 с
24. Руделіус В., Азарян О.М. Маркетинг: Підручник. К.: Навчально-методичний центр «Консорціум з удосконалення менеджмент–освіти в Україні», 2008. 648 с.
25. Світлична В.Л., Бутенко І.А. Кадровий потенціал в системі складових економічного потенціалу підприємства. *Економічні інновації*. 2013. Вип. 55. С. 138–143.
26. Сет Годін. Пробуй, не зупиняйся. Коли ви востаннє робили щось уперше? *Роке the Vox*. К.: Наш Формат, 2016. 96 с.

27. Сет Годін. Пурпурова Корова! Як створити незабутній продукт. К.: Наш Формат, 2018. 168 с.
28. Танасюк І.М., Кіршо С.М. Формування кадрового потенціалу підприємства через розвиток креативних здібностей персоналу. Бізнес Інформ. 2021. № 4. С. 310–315.
29. Телетов О.С. Менеджмент: Підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2019. 365 с.
30. Ткач В.О. Сучасна система освіти в туристичній індустрії. Український журнал прикладної економіки. 2016. Т. 1. № 3. С. 102-108.
31. Ткаченко О.М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 8. С. 31-34.
32. Фалгони Ж. 10 главных проблем цифрового маркетинга / Жоан Фалгони. URL:<http://therunet.com/articles/923-desyat-glavnyh-problemstvifrovogo-marketinga> (дата звернення 19.05.2023)
33. Хміль Ф.І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2018. 488 с.
34. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудова відносин: економічний, правовий та обліковий підходи. Науковий вісник Ужгородського університету. 2018. № 30. С. 273-280.
35. Шубін О.О. Промисловий маркетинг: Навч. посібник. К.: НМЦВО МОІН України, Студцентр, 2018. 432 с.
36. 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)
37. Щербань В.М. Таньков К.М., Задорожний І.С. Створення товару: маркетингове, конструкторське та технологічне забезпечення: Навчальний посібник. К.: Професіонал, 2020. 288 с.
38. Яновский А. Максимаркетинг в деятельности предприятия/

Яновский А. *Маркетинг*. 2010. №3. С. 63-66.

39. Bughin J., Catlin T., Hirt M., Willmott P. Why digital strategies fail. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail>. (дата звернення 07.03.2023)

40. Celuch K., The meetings industry in Poland in 2012 (in Polish), Poland Convention Bureau, Warszawa 2022. p. 67

41. Chandra C., Kamrani A.K. (2019) *Mass Customization: Supply Chain Approach*. Springer

42. Kim W. Chan. *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant*. Expanded edition. Boston: Harvard Business School Publishing, 2020. 88 p

43. 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>

44. 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.

45. Ringel M., Zablitz H., Manly J., Grassl F. How Digital Transforms Innovation Strategy. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/most-innovative-companies-2018-how-digital-transforms-strategy.aspx> (дата звернення 28.03.2023)

46. Shalmo D., Christopher A. W., Boardman L. *Digital transformation of business models – best practice, enablers and roadmap*. *International Journal of Innovation Management*. 2017. Vol. 21 (08). P. 1–17.