

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління адміністрування та туризму

Кафедра менеджменту та адміністрування

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»

Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ (Н. Тюріна)

“ _____ ” _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Раєцькій Вікторії Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи: Управління розвитком туристичної агенції «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» в умовах кризи

Керівник роботи Стадник Валентина Василівна, доктор економічних наук, професор
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

затверджена наказом по університету від 01 березня 2023 р. № 5

2 Термін здачі студентом завершеної роботи _____ 20 червня 2023 р

3 Вихідні дані до роботи Літературні джерела з досліджуваної теми; дані фінансової і статистичної звітності підприємства за три роки та результати власних досліджень за темою роботи; нормативні документи, що регламентують роботу підприємства

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

Вступ, у якому розкрити актуальність теми. Теоретичний розділ, у якому сформулювати теоретичні основи дослідження. Аналітико-дослідницький розділ, у якому зробити загальний аналіз роботи підприємства за три роки і деталізовані дослідження, що відповідають темі дипломної роботи. Проектно-рекомендаційний розділ, у якому розробити рекомендації щодо поліпшення роботи підприємства в розрізі досліджуваної проблеми. Висновки. Список джерел посилання.

5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Схема взаємодії зацікавлених у розвитку туризму груп стратегічного впливу. 2. Специфіка туризму як об'єкта менеджменту. 3. Динаміка основних показників діяльності підприємства за три роки. 4. Оцінка рівня конкурентоздатності «НІКА ТУР ВОЯЖ» 5. SWOT-матриця чинників впливу на результати діяльності туристичної агенції 6. Модель інформаційного забезпечення маркетингового управління розвитком «НІКА-ТУР-ВОЯЖ». 7. Процеси операційної діяльності підприємства в ході розвитку туристичного продукту 8. Засоби вдосконалення комунікацій «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» з потенційними споживачами туристичних послуг 9. Рекомендовані заходи.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ	6
1.1 Туристична індустрія як сфера економічної діяльності: функції, учасники, процеси та особливості сучасного етапу функціонування	6
1.2 Зміст і напрями управління розвитком туристичних підприємств	12
1.3 Ресурсне і функціональне забезпечення реалізації цілей розвитку туристичного підприємства	17
2 ДОСЛІДЖЕННЯ СПЕЦИФІКИ І РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ	20
2.1 Характеристика змісту та результатів діяльності туристичної агенції «Ніка-Тур-Вояж» у 2020-2022 роках.....	20
2.2 Дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх чинників середовища на ефективність функціонування туристичної агенції «НІКА-ТУР-ВОЯЖ».....	28
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «НІКА-ТУР- ВОЯЖ» В УМОВАХ КРИЗИ.....	35
3.1 Управління розвитком туристичних продуктів шляхом маркетингової підтримки розширення партнерської мережі.....	35
3.2 Рекомендації для участі «Ніка-Тур-Вояж» у популяризації та розвитку рекреаційних можливостей сільського туризму на Хмельниччині	40
ВИСНОВКИ.....	46
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	48
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

Сфера туризму є важливою складовою національних економік, яка логічно вписується в концепцію економічного зростання на основі сталого розвитку – адже вона сукупно вирішує як соціальні, так і економічні завдання кожної країни. Розвиток туризму дає можливість людям не тільки отримати нові враження, розширити світогляд і зміцнити здоров'я, а й дає змогу підтримувати інтерес до історико-культурної спадщини людства, до збереження довкілля, сприяючи тим самим інтелектуальному збагаченню людей і обміну знаннями.

Однак небезпека фізичного перебування в багатьох колись популярних туристичних локаціях та обмеження мобільності населення, з якими зіткнулася Україна через напад російських агресорів, з надзвичайно великою силою вплинули на діяльність туристичних підприємств. Переважна більшість туристичних агенцій України була вимушена через війну суттєво змінити структуру своїх послуг, шукаючи можливості подальшого розвитку в умовах загальної економічної кризи, яка становить загрозу бізнесу як сфері діяльності.

Питання виходу із затяжної кризи суб'єктів господарювання туристичної індустрії є предметом досліджень багатьох вітчизняних науковців, Зокрема, в цьому напрямі здійснюють науковий пошук Д.Дячков, Т.Бондар, Ю. Головчук, Л. Григор'єва, Л. Гризовська, М.Дарнєв, І. Журба, О. Заїка і В. Ткаченко, Н. Коваленко, Н. Косар і Н. Кузьо, О. Лендел, В. Стадник та ін., які аналізують зміну споживчого попиту на туристичні послуги в умовах обмеження мобільності потенційних споживачів та зміни привабливості туристичних рекреаційних зон і відпочинкових комплексів. Основний наголос у своїх дослідженнях ці та інші науковці ставлять на маркетингових технологіях – від технологій дослідження споживчого ринку (для виявлення нових трендів у споживчому попиті), і до технологій позиціонування нових туристичних продуктів (для виявлення інтересу споживачів до їх змісту і структури і підвищення їх привабливості для різних цільових аудиторій). Проте цього

недостатньо для виживання в умовах кризи. Для збереження своєї життєздатності туристичним агенціям треба шукати нові туристичні маршрути, розширювати спектр локацій і послуг внутрішнього туризму, змінювати підходи до споживачів, використовуючи можливості сучасних інформаційних технологій для просування у і збуту туристичних продуктів. Все це робить актуальною тему даної роботи.

Метою роботи визначено розроблення науково-методичних і практичних рекомендацій для управління розвитком туристичної агенції в умовах кризи.

Для досягнення цієї мети слід вирішити такі завдання:

- розглянути специфіку функціонування туристичної індустрії та окреслити чинники, що спонукають туристичні підприємства до розвитку;
- розкрити сутність розвитку підприємства як цілеорієнтованого процесу, що має технологічну та управлінську складову;
- дослідити умови і результати діяльності туристичної агенції «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» на ринку туристичних послуг та визначити можливості і напрями її розвитку в умовах кризи споживчого попиту;
- розробити рекомендації для удосконалення управління розвитком туристичної агенції «НІКА-ТУР-ВОЯЖ»

Об'єктом дослідження є процеси управління розвитком туристичної агенції «НІКА-ТУР-ВОЯЖ». Предметом дослідження є теоретичні й практичні аспекти управління розвитком туристичної агенції «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» в умовах кризи.

Методи дослідження: монографічний та аналітичний; економіко-статистичний, експертного оцінювання та інтерв'ю, синтезу та аналізу і узагальнення результатів проведених досліджень.

Інформаційною базою роботи є праці зарубіжних та вітчизняних вчених, присвячених управлінню розвитком туристичних підприємств, фінансово-статистична звітність «НІКА-ТУР-ВОЯЖ», законодавча база, що стосується туристичної галузі України, матеріали власних досліджень.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1 Туристична індустрія як сфера економічної діяльності: функції, учасники, процеси та особливості сучасного етапу функціонування

Зумовлені війною кризові явища в економіці України зачепили майже всі сфери економічної діяльності і загострили проблему економічного виживання країни. Через рік війни близько 70% представників підприємницького сектору очікують посилення негативних тенденцій в економіці. Це підтверджується щомісячними розрахунками НБУ Індексу очікування ділової активності (ЮДА). Так, у вересні 2022 р. цей показник дорівнював 46,1; в грудні він знизився до 42,1; в січні – до 37,5. В лютому 2023 р. вперше з'явилась певна тенденція до поліпшення ЮДА – він зріс до 45,0. В березні – до 49,5, а в квітні – до 51,5. Це вперше за час війни індекс перетнув нейтральний рівень (50%), що свідчить про підвищення споживчих настроїв населення. У сфері послуг очікування залишаються менш оптимістичними, хоча поліпшення очікувань теж має місце (січень – 35,2; лютий – 43,0, березень – 45,7, квітень – 48,8) [1].

Такі відмінності у тенденціях очікувань ділової активності є логічними – адже в умовах війни і економічного виживання структура споживчого кошика пересічної людини суттєво змінюється, що є характерною особливістю глобальних криз [2]. Пріоритет надається тим товарам і послугам, які є необхідними для підтримання життєдіяльності. А сфера послуг відступає на задній план чи суттєво змінюється за структурою потреб. До таких видів послуг відноситься і туризм як галузь – в Україні вона найбільшою мірою втратила свою привабливість у структурі споживчих потреб. Тому суб'єкти господарювання цієї галузі в Україні вимушені докладати значних зусиль для того, щоб зберегти себе як учасника ринку, зберегти свою здатність вести економічну діяльність, адаптуючись до роботи в умовах затяжної кризи.

Туризм є поліформатним і багатоаспектним соціально-економічним явищем. На Конференції ООН з торгівлі та розвитку (відбулась в 1971 р.) так було визначено туризм: «Це сукупність виробничих і невиробничих видів діяльності, спрямованих на створення товарів і послуг для подорожуючих осіб» [3]. Таке визначення в першу чергу наповнене утилітарним змістом – діяльність для задоволення потреб мандрівників. Тобто, розглядає туризм з боку учасників процесу обслуговування туристів. Однак функції туризму сьогодні розглядаються дещо ширше і охоплюють уже відтінки послуг з боку самих їх споживачів. І вже у визначенні Всесвітньої Туристичної Організації акцентується передусім споживчо-соціальна функція туризму – як «подорож у вільний час та один з видів активного відпочинку». При цьому відокремлюється функція діяльності з надання відповідних послуг, яка має на меті досягнення економічних цілей (виступає з позицій не споживача, а надавача послуг). Тобто, туристичну діяльність WTO визначає як «виробничо-сервісною діяльністю, метою якої є надання туристичних послуг та організація подорожей» [4].

Такі відмінності в трактуванні змісту туризму є і в наукових джерелах. Зокрема, у роботі М. Мальської зі співавторами сутність туризму трактують з позицій споживача послуг – як «вид рекреації, пов'язаний з виїздом за межі постійного місця проживання, активний відпочинок, під час якого відновлення працездатності поєднується з оздоровчими, пізнавальними, спортивними і культурно-розважальними цілями» [5, с. 24]. А, наприклад, В. Кифяк більше уваги приділяє організаційно-економічній складовій туризму, трактуючи його як «вид економічної діяльності, що пов'язаний з обслуговуванням людей, які тимчасово перебувають поза місцем постійного проживання» [6, с. 10].

Отже, туризм реалізує значну сукупність суспільно-важливих і корисних функцій в країнах і суспільствах – соціальних, економічних, екологічних і навіть політичних, впливаючи на різні сторони людського буття (рис. 1.1). Надаючи можливість туристам отримати нові враження, розширити кругозір, туризм сприяє поширенню в різних соціумах цивілізаційних цінностей, які

властиві розвиненим країнам – тим самим формується світоглядне бачення напрямів і принципів соціально-економічного розвитку країн, що розвиваються.

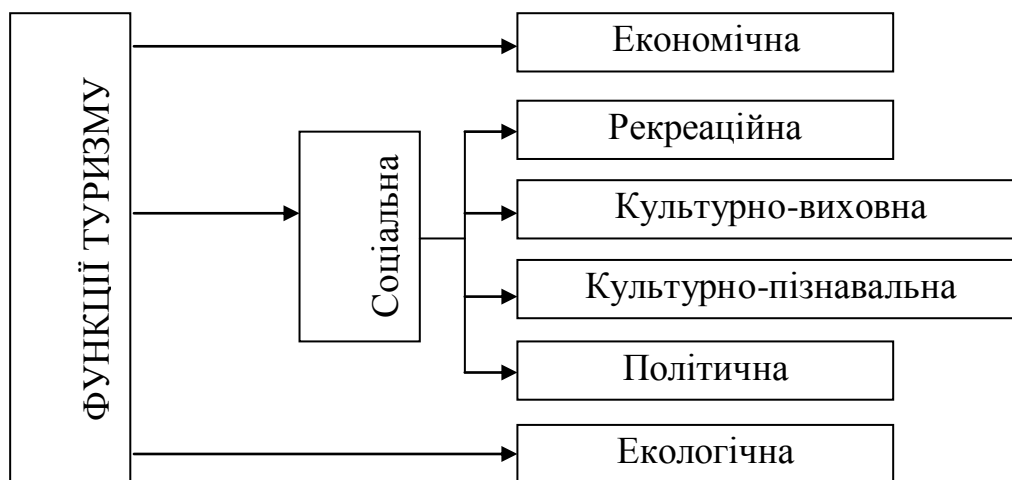


Рисунок 1.1 – Функції туризму

Джерело [7, с.9]

Економічна функція туризму проявляється не тільки в економічних результатах діяльності підприємств туристичної індустрії. Туризм позитивно впливає і на інші галузі економіки (транспорт і зв'язок, будівництво, промисловість, яка виробляє товарів народного споживання, сільське господарство тощо). Створюючи і агрегуючи різноманітні товари й послуги, що входять у структуру туристичних продуктів, туризм забезпечує залучення фінансових коштів у економічний розвиток регіонів, стимулює розвиток інфраструктури, забезпечує зростання доходів і зайнятості населення регіону. В цілому ж – туристична індустрія, функціонуючи у вигляді розгалуженої та складної сукупності підприємств, пов'язаних між собою ланцюжками бізнес-процесів, виступає певним каталізатором соціально-економічного розвитку регіонів і країн та сприяє наповненню державного бюджету і зростанню добробуту громадян.

Ці підприємства надають послуги різного цільового призначення – від утилітарних (транспортування, харчування, розміщення) і до тих, що формують сутнісний зміст туризму, його пізнавальну основу (екскурсійне обслуговування, відвідування об'єктів історичної спадщини чи відпочинкових комплексів). Від

того, якого роду підприємства будуть залучені у ланцюжки створення туристичних продуктів, залежить рівень комфортності відпочинку туристів, зміст і обсяг пізнання нового, загальні враження від якості обслуговування. Усе це впливає на рішення споживачів про придбання туристичного продукту. А значить – впливає на рішення тих, хто розробляє туристичні продукти щодо зміни його структури (якщо певні послуги виявляються не затребуваними туристима) чи зміни учасників (якщо проблема в якості обслуговування).

У навчальній літературі туристична індустрія визначається як «сукупність різних суб'єктів сфери послуг (готелі, туристичні комплекси, кемпінги, мотелі, пансіонати, підприємства харчування, транспортування, заклади культури, спорту, екскурсійні бюро тощо), які служать матеріально-технічною основою туристичної діяльності, забезпечуючи розміщення, обслуговування та перевезення туристів» [7, с.13].

Структурно до числа суб'єктів туристичної індустрії належать:

- туристичні оператори (туроператори) – це юридичні особи, які відповідно до вимог законодавства України отримали ліцензію на туроператорську діяльність, зміст якої полягає в організації процесів створення туристичних продуктів, їх реалізації та наданні туристичних послуг, а також здійсненні посередництва з надання супутніх послуг;
- туристичні агенти (турагенти) – юридичні та фізичні особи, які згідно із законодавством України здійснюють посередницьку діяльність з реалізації туристичного продукту туроператорів та туристичних послуг, а також реалізації характерних та супутніх послуг;
- інші суб'єкти підприємницької діяльності, що надають послуги з транспортування, тимчасового розміщення, харчування, розважальних, екскурсійних та інших туристичних послуг;
- гіді-перекладачі, екскурсоводи, спортивні інструктори, провідники та інші фахівці туристичного супроводу;
- фізичні особами, які не є суб'єктами підприємницької діяльності, але можуть надавати послуги з тимчасового розміщення, харчування тощо;

– туристичні ресурси: природні (кліматичні, водні, ландшафтні, біосферні заповідники, дендро-, зоопарки, ботанічні сади); історико-культурні (пам'ятки археології, архітектури, мистецтва, історії, етнографії); соціально-економічні (матеріально-технічна база суб'єктів-постачальників туризму та інфраструктурних галузей, шляхи сполучень, дорожнє господарство тощо) [8, с. 34-35].

– споживачі туристичних товарів і послуг (туристи).

Зважаючи на такий різноманітний склад учасників туристичної індустрії, у науковій літературі розглядають туризм з точки зору структури учасників, залучених у процес обслуговування туристів. «Туризм – це взаємопов'язане об'єднання видів діяльності та організацій, що повністю або частково надають послуги транспорту, товари, розміщення та інші необхідні кошти для поїздок з будь-якою метою, не пов'язаною з повсякденною діяльністю, за межі постійного проживання» [3]. У цьому визначенні чіткіше вказується на те, що ця діяльність не може здійснюватися лише одним учасником, як наприклад, виробнича діяльність. І це важливо розуміти, формуючи систему управління туристичними процесами (тобто, проєктуючи нову бізнес-модель або оптимізуючи структуру чи форми реалізації існуючих бізнес-процесів туристичної фірми).

Аналогічні акценти на зміст туризму як сфери економічної діяльності багатьох суб'єктів господарювання роблять і інші науковці. І об'єднує їх погляди розуміння того, що існує тісний зв'язок між структурою туристичних продуктів і розвитком запитів туристів. Тобто, структура змінюється у відповідь на розвиток споживчих потреб. Адже зі зростанням рівня добробуту все більша кількість людей прагнуть активно пізнавати світ і набувати нових вражень. Це дає імпульс для розвитку специфічних видів туризму (освітнього, екстремального, гастрономічного тощо), які можуть формувати туристичні продукти для різних категорій відпочивальників.

Значна кількість учасників, задіяних у наданні туристичної послуги, зумовлює проблеми ефективного управління їх діяльністю – як на рівні регіону, так і на рівні окремих учасників. Ці проблеми узагальнено подані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Специфіка туризму як об'єкта менеджменту

Специфіка галузі туризму	Проблеми забезпечення ефективності менеджменту
Багаторівнева система цілепокладання (в розрізі країни, регіонів, окремих підприємств)	Нечіткість і складне визначення цілей за різними рівнями і сферами управління
Високий рівень варіативності структури турпродукту, зумовлений індивідуалізацією потреб туристів	Необхідність встановлення гнучких відносин між учасниками процесів надання туристичних послуг
Значний географічно-просторовий розкид діяльності за чіткої часової регламентації структури турів	Складність налагоджування ефективної логістики в мережі партнерів
Відмінності у сприйнятті туристами споживчої цінності турпродукту і туристичної послуги	Ймовірність конфліктів через суб'єктивну оцінку параметрів обслуговування за складовими турпродукту
Сезонна нерівномірність попиту	Коливання обсягів доходів від продажу турпродуктів, необхідність коригування зайнятості працівників
Тісний контакт із місцевим населенням	Попередження конфліктів із місцевими жителями з приводу порушень норм громадського порядку чи забруднення довкілля

Джерело [7, с.21]

Загальна схема взаємодії стейкхолдерів (зацікавлених у розвитку туризму груп) подана на рисунку А.1 (Додаток А). Логічно припустити, що при формуванні відповідної законодавчої бази ключовим критерієм її дієвості (стимулюючої регулятивної дії на розвиток туризму як сфери економічної діяльності) в певних історичних умовах є збалансованість інтересів усіх учасників: держави (регіону, туристичної дестинації), туристичних агенцій, інших організацій, що надають супутні послуги, а також – споживача туристичних продуктів та послуг. І в умовах кризи споживчого попиту (яка наклалась на обмеження мобільності населення України та зростання ризиків відвідування звичних об'єктів туристичного інтересу через війну) цей багатоаспектний характер взаємопов'язаності учасників туристичної індустрії зумовлює специфічні завдання управління їх розвитком.

1.2 Зміст і напрями управління розвитком туристичних підприємств

Процес управління розвитком суб'єктів економічної діяльності розглядається в науковій літературі з багатьох позицій, про що свідчать наведені в табл.А.1 (дод. А) визначення різних науковців сутності розвитку як явища. Більшість науковців вказують на те, що метою розвитку є досягнення якісних змін у стані об'єкта управління, який дає змогу досягати кращих економічних результатів. Важливо те, що окремі науковці вказують на безпосередній зв'язок розвитку із конкурентоспроможністю підприємства, а також те, що він може носити як реактивний, так і проактивний характер, мати ознаки революційного або еволюційного типу, екстенсивного, інтенсивного чи інноваційного, охоплювати усе підприємство чи лише його частину, оцінюватися кількісними показниками або ж змістом якісних змін та ін.[9-14]. Узагальнення наукових поглядів на сутність розвитку як явища, дає змогу трактувати процес управління ним як сукупність цілеспрямованих і систематичних впливів на всі напрями діяльності підприємства для підвищення їх ефективності і досягнення визначених на плановану перспективу цілей (як стратегічних, так і тактичних). Виходячи з цього, можна зробити такі висновки щодо цілей та методів управління розвитком:

- підвищення ефективності діяльності підприємства не завжди є основним завданням програм (планів) розвитку, а лише однією із сукупності цілей;
- визначення напрямів розвитку підприємства має опиратися на аналіз відповідності його внутрішнього середовища стану і тенденціям ринкових змін;
- якісне поліпшення діяльності підприємства в процесах розвитку не має носити одномоментний, частковий і реактивний характер, а мусить бути систематичним і системним, забезпечуючи реалізацію дій «на випередження»;
- управління розвитком підприємства має розглядатись в контексті завдань підвищення його конкурентоспроможності.

Отже, розвиток підприємства є процесом якісних змін його внутрішнього середовища, який потребує професійного і ефективного управління. Спрощено процес управління розвитком підприємства можна описати певною послідовністю дій (рис.1.2).

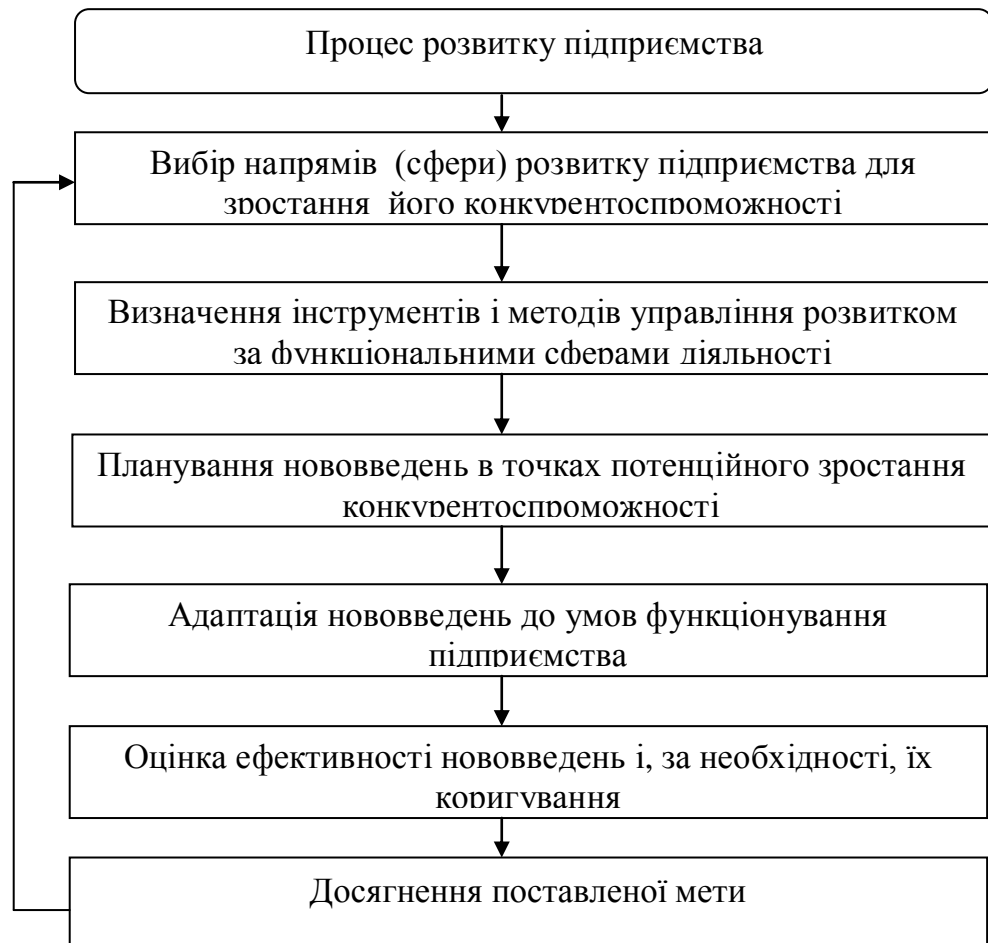


Рисунок 1.2 – Етапи управління розвитком підприємства

Джерело: уточнено і доповнено на основі [13]

Із наведеної схеми видно, що першим кроком в алгоритмі управління розвитком підприємства є прийняття рішення про те, в якому напрямі (чи якій сфері) слід здійснити якісні зміни внутрішнього середовища для підвищення його конкурентоспроможності. Обґрунтування таких рішень опирається на аналіз чинного становища підприємства на ринку і має охоплювати ті сфери діяльності, які формують структуру споживчої цінності його продуктів (послуг). На думку сучасних науковців, вивчення структури споживчої цінності продукції, яку виготовляє підприємство, може служити менеджерам орієнтиром

у визначенні напрямів зміцнення (чи формування) конкурентних переваг [15; 16; 17]. І це, в свою чергу, має бути покладено в основу розроблення програми інноваційних змін – пріоритетними мають бути ті напрями, які даватимуть більший ефект у нарощуванні споживчої цінності для споживачів.

Для виробничого підприємства такі конкурентні переваги переважно формуються у напрямі розширення чи більш якісного втілення функціональних властивостей продукції, що забезпечується передусім технологічною складовою виробничої системи (конструкцією виробів, їх дизайном, ергономічністю та енергоощадністю тощо) та відповідною ціною диференціацією (краща якість – вища ціна), то в сфері туризму технологічна складова споживчої цінності суттєво доповнюється когнітивною складовою. Адже саме сприйняття змісту туристичного продукту кожним конкретним туристом впливає на його вибір певного туру. Тому так багато сучасних туристичних агенцій пропонують базовий варіант туру з фіксованою ціною, а до нього додають певну сукупність додаткових елементів (за додаткову оплату), які можуть обрати туристи для урізноманітнення свого відпочинку і додаткових яскравих вражень (чи підвищення рівня комфортності перебування на маршруті).

А це означає, що для туристичного підприємства (продукти і послуги якого значною мірою залежать від суб'єктивних чинників людського сприйняття їх привабливості) аналіз попиту на продукти і ринкових пропозицій для визначення напрямів розвитку доцільно робити з виділенням технологічної та когнітивної складової споживчої цінності [17]. В обох випадках їх вдосконалення потребує цілеспрямованих зусиль у сфері управління відповідними процесами. Основні чинники технологічного та когнітивного складників споживчої цінності туристичного продукту наведено в таблиці 1.2.

І управління розвитком підприємства з урахуванням когнітивної складової процесу створення цінності має передбачати поглиблений і усебічний аналіз змісту методів і прийомів маркетингу, змісту й ефективності технологій реалізації туристичних продуктів і послуг, ефективності використання

комунікативних технологій, в тому числі – для формування позитивного іміджу туристичного підприємства (PR-технології) [18].

Таблиця 1.2 – Технологічні й когнітивні чинники споживчої цінності туристичного продукту в реалізації функцій управління розвитком підприємства

Функція управління	Напрями розвитку споживчої цінності туристичного продукту	
	Технологічний	Когнітивний
Управління маркетингом	Застосування цифрових технологій для вивчення попиту	Застосування когнітивного та прямого маркетингу для впливу на сприйняття товару споживачами
Управління інноваціями	Планування змін у структурі туристичного продукту за маршрутами і сервісним наповненням	Позиціонування привабливості персоналізованого сервісу
Управління партнерською взаємодією	Укладання угод про співробітництво з урахуванням розвитку туристичних продуктів	Визначення умов взаємовигідності мережевої взаємодії
Управління логістикою	Розроблення технологічних карт нових маршрутів, вибор транспорту і місць розміщення	
Управління персоналом	Економічне стимулювання за виявлення нових запитів і вимог туристів та пропозицій щодо їх реалізації	Розширення повноважень і залучення до управління
Управління операціями	Інформаційний супровід реалізації туристичних продуктів	Розвиток і вдосконалення зворотного зв'язку зі споживачами

Джерело: розробка автора

При цьому важливо врахувати властивості туристичних послуг з позицій їх ціннісного сприйняття споживачами. Вони відображені на рисунку 1.3. Як випливає із наведеної схеми, туристична агенція може набувати конкурентних переваг, опираючись на два варіанти розвитку бізнес-моделі: а) залучення для надання відповідних послуг нових партнерів; б) розширення (вдосконалення) переліку (якості) послуг в існуючій мережі.

Обидва варіанти означають збагачення туристичних продуктів новими локаціями і враженнями або наповнення його більш якісними послугами. Перевага надається тому варіанту розвитку, який може внести більший вклад у

формування конкурентоспроможності туристичного підприємства відповідно до його ресурсних можливостей та з урахування можливостей потенційних партнерів (тимчасових чи постійних).



Рисунок 1.3 – Напрями і методи розвитку конкурентних переваг на основі когнітивної складової споживчої цінності туристичного продукту

Джерело: доповнено на основі [7, с. 56] (доповнення виділено курсивом)

Отже, вибір сценарію розвитку туристичного підприємства ґрунтується на його здатності розвивати туристичний продукт в тих умовах, які складаються в зовнішньому середовищі. І в кожному такому проекті розвитку змісту і структури туристичного продукту розробники повинні оцінювати ті конкурентні переваги, які в нього закладаються – адже на ринку туристичних послуг тільки в Україні працює нині понад 5 тисяч підприємств [19]. І всі вони конкурують між собою за споживача. А значить – і за туристичні ресурси, які можуть приваблювати споживача.

Для реалізації планів розвитку важливо кваліфіковано структурувати завдання в часовому і просторовому розрізі – завдяки цьому можна мінімізувати час реалізації проєктів розвитку, тим самим випередити конкурентів у боротьбі за споживача. Структурування завдань з управління розвитком у просторі означає, що вони мають бути чітко конкретизовані за функціональними сферами менеджменту – для того, щоб забезпечити системність і комплексність змін і досягти якісно нового стану системи. І ця конкретика має відображати специфіку сфери економічної діяльності підприємства. В даному випадку – підприємства, що виступає агрегатором пропозицій з формування туристичних продуктів і їх реалізації населенню (потенційним споживачам). Для успішної реалізації планів розвитку таких підприємств в умовах кризи попиту і надлишку пропозицій необхідно максимально задіяти усі функціональні служби, які формують бізнес-процеси і керують ними відповідно до загальної стратегії діяльності.

1.3 Ресурсне і функціональне забезпечення реалізації цілей розвитку туристичного підприємства

В кризових умовах, в яких знаходиться туристична індустрія в останні три роки, ресурсні можливості вітчизняних туристичних підприємств суттєво зменшилися – через обмеження в територіальному переміщенні і через зміну споживчих пріоритетів потенційних споживачів (пандемія, війна). Та все ж туризм залишається привабливим видом відпочинку для багатьох споживачів, оскільки задовольняє різноманітні потреби відпочивальників. Тому цілі розвитку мають враховувати зміни, які склалися на ринку і розробляти проєкти змін діяльності з урахуванням нової структури споживчої цінності туристичних продуктів і їх ресурсного забезпечення.

Як зазначалось вище, при обґрунтуванні напрямів розвитку слід опиратися на оцінку привабливості туристичного продукту потенційними споживачами.

Тобто – визначати напрями розвитку туристичних продуктів для збільшення в їх структурі тих складових, що мають вищу споживчу цінність. Разом з тим, треба враховувати і доступність для туристичного підприємства певної ресурсної бази, яка буде залучена у процес надання туристичної послуги. Сукупність основних складових ресурсного забезпечення (як внутрішнього, так і зовнішнього) діяльності туристичних підприємств у їх взаємозв'язку та функціональній спорідненості схематично подано на рисунку А.2 (дод.А)

У туризмі доволі успішною на сьогодні вважається практика застосування принципу концептуальної спорідненості цілей і завдань підприємств, що розташовані на певній території. Так створюються туристичні кластери, зони, центри, дестинації тощо, які формують географічний простір туристичної діяльності, впливають на структуру туристичних продуктів і визначають особливості ресурсного забезпечення процесів розвитку суб'єктів туристичної галузі у відповідному регіоні відповідно до трендів розвитку галузі чи умов життєдіяльності і життєзабезпечення соціуму в певний історичний період. Зважаючи на попередній досвід діяльності туристичного підприємства і на тенденції розвитку ринку туристичних послуг, можна оцінити привабливість певних нових складових туристичного продукту, які можуть бути введені в практику діяльності фірми на планований період і визначити, які нові зв'язки необхідно встановити туристичній агенції для того, щоб сформувати якісний туристичний продукт із новим наповненням.

Та планування змін у структурі туристичного продукту потребує відповідних змін у бізнес-процесах. Вони можуть стосуватися або структури відносин із постачальниками туристичних ресурсів (якщо це стосується питань диференціації якості чи структури чинних послуг) або пошуку інших агентів туристичного ринку, якщо існуючі партнери по технологічному ланцюжку створення туристичного продукту не мають відповідних ресурсів для реалізації нововведень, що вносяться у чинну структуру туристичного продукту. Взаємозв'язки туроператора з постачальниками ресурсів, що можуть використовуватися для розвитку туристичних продуктів, показано на рис. 1.4.

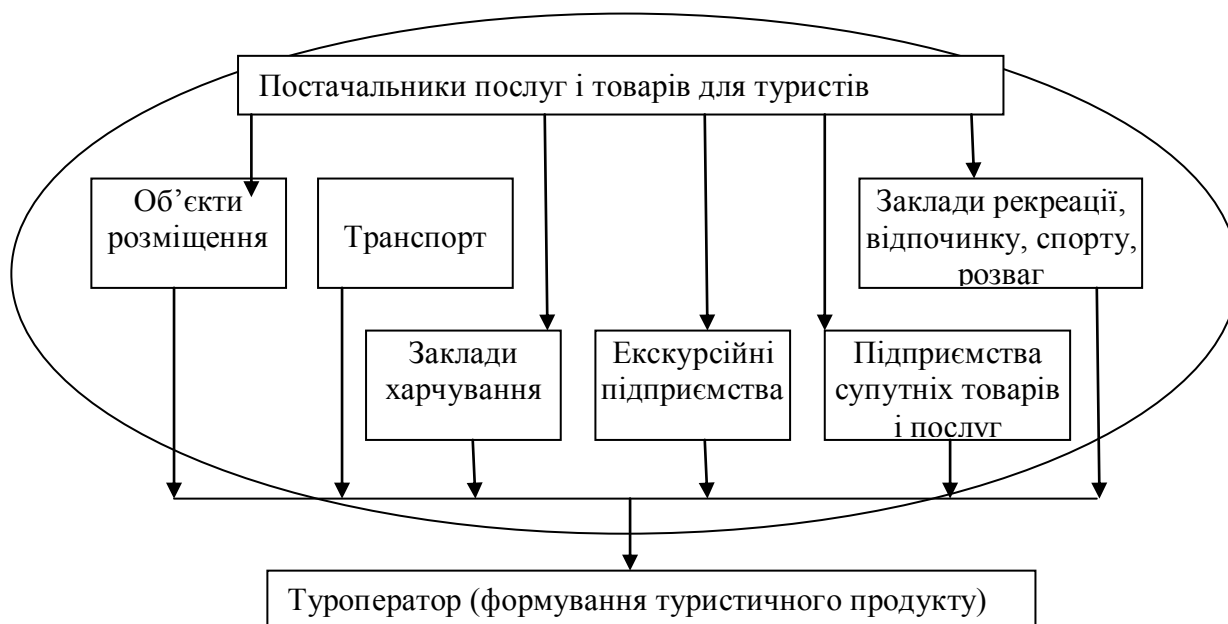


Рисунок 1.4 – Система взаємозв'язків учасників динамічної туристичної бізнес-мережі Джерело: [20, с.91; 21]

Для збільшення числа клієнтів чи підтримання лояльності тих, хто неодноразово звертався за придбанням турів, необхідно прагнути залучати партнерів, які даватимуть змогу збільшувати можливості урізноманітнення туристичного продукту. Існуюча різнопрофільність підприємств індустрії гостинності і створює необхідні умови для розширення і урізноманітнення ресурсних можливостей туроператорів. Сучасні методи розвитку та управління туристичним бізнесом сприяють об'єднанню зусиль усіх учасників для більшої ефективності роботи. Це відповідає трендам часу – співпраця краще, ніж конкуренція [21; 22]. Для туристичних підприємств, що прагнуть не лише вижити в умовах кризи, а й бути успішними в стратегічній перспективі, слід розвивати відносини із партнерами у всіх потенційно привабливих для розвитку бізнесу напрямках. Для цього доцільно розробляти спільні стратегії розвитку, в яких визначатимуть можливості всіх партнерів бізнес-мережі до оновлення туристичних продуктів, а також можливості потенційних стейкхолдерів до розвитку туристичних дестинацій та дотичних туристичних ресурсів, що даватиме можливість вводити їх в структуру турів вітчизняних туристичних агенцій, збільшуючи їх можливості розвитку і кількісного зростання.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СПЕЦИФІКИ І РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1 Характеристика змісту та результатів діяльності туристичної агенції «Ніка-Тур-Вояж» у 2020-2022 роках

Туристична агенція «Ніка-Тур-Вояж» працює на ринку туристичних послуг з 2008 року, виконуючи функції туроператора. Регулятивну основу діяльності даної агенції складають положення і норми чинного законодавства, що стосуються як загальних процесів регулювання економічної діяльності, так і специфічних для суб'єктів туристичної індустрії, що працюють в статусі фізичної особи-підприємця (ФОП). Підприємство за організаційно-правовою формою функціонування є приватним і діє на підставі Статуту та чинного законодавства України. Свідоцтво про держреєстрацію ФОП «Ніка-Тур-Вояж» отримало 31.10.2008 року за номером № 265805. Юридична адреса агенції: м. Хмельницький, вул. Володимирська, 79 каб. 14 тел./факс: +380672086053 (Хмельницький). Підприємство має два додаткові офіси, зв'язок з якими підтримується за телефонами: +380955406504 (Чернівці) та +380963042284 (Кам'янець-Подільський),.

Місією агенції «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» є задоволення потреб споживачів у якісному обслуговуванні клієнтів, що потребують туристичного продукту, а метою діяльності – отримання прибутку на основі забезпечення потреб споживачів осіб у товарах і послугах туристичного спрямування.

Діяльність агенції «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» відноситься до сектору економіки, який охоплює:

- діяльність туристичних агентств та туристичних операторів;

- надання інших послуг (супутніх та дотичних), бронювання та пов'язана з цим діяльність;
- інші види діяльності, що не суперечать чинному законодавству після внесення їх до статуту.

Відповідно до своєї спеціалізації агенція «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» пропонує споживачам обширний перелік туристичних послуг та дотичних до них. Фірма не тільки реалізує тури, розроблені для групового відпочинку іншими туроператорами, а й організовує індивідуальні поїздки майже у всі країни. Крім виїзного туризму, агенція забезпечує прийом та обслуговування іноземних туристів і делегацій в Україні, надає послуги з організації ділових поїздок юридичним та фізичним особам як по Україні, так і за її межами. Основні напрями діяльності агенції відображені на рисунку 2.1.

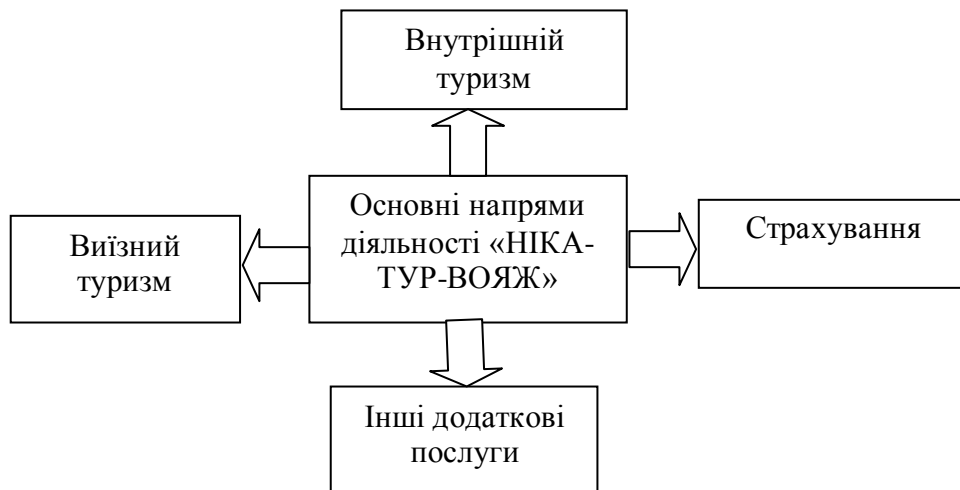


Рисунок 2.1 – Напрями діяльності туристичної агенції «НІКА-ТУР-ВОЯЖ»

Як видно із рис.2.1, до основних напрямів діяльності фірми «Ніка-Тур-Вояж» відносяться також послуги зі страхування для мандрівників (як тих, що виїжджають за кордон, так і для тих, що приїжджають в Україну). Цей вид послуги надається на підставі агентських договорів зі страховими компаніями. Напрями страхування туристів, що забезпечуються агенцією:

- страхування осіб в поїздках за спеціальними програмами;
- страхування осіб у поїздках по Україні;

- страхування осіб від нещасних випадків на час поїздки;
- страхування медичних витрат осіб у поїздках;
- страхування випадків неможливого здійснення поїздки;
- обов'язкове страхування цивільної відповідальності осіб – власників автотранспорту за кордоном («Зелена карта»).

ФОП «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» реалізує тури та надає туристичні послуги за цінами, що визначає самостійно або ж формує на договірній основі з клієнтами (існує система знижок для постійних клієнтів). Оплата послуг здійснюється через установи банку у встановленому порядку. Готівкові розрахунки допускаються тільки для окремих послуг і здійснюються відповідно до чинного законодавства.

Туристична агенція «Ніка-Тур-Вояж» здійснює свою діяльність на локальному ринку і для задоволення послуг туристів в її складі працює лише кілька працівників – власник фірми, яка виконує функції директора і дві найманих працівники. Директором є Стрельбіцька Наталія. Вона має базову фахову освіту (історик), значний досвід екскурсійної діяльності (25 років), є членом Національної Спілки Краєзнавців України. Туристична агенція спеціалізується переважно на внутрішніх турах, що мають краєзнавчий характер. Маршрути турів охоплюють Закарпаття і Прикарпаття, Поділля і Волинь, Київщину, Чернігівщину та інші регіони України. Користуються значним попитом авторські екскурсії, розроблені директором агенції: «Замки графа Дракули» (Румунія), «Замками Галичини, Волині та Поділля».

Агенція «Ніка-Тур-Вояж» займається також організацією корпоративних екскурсій, семінарів, конференцій в Україні та за кордоном (Австрія, Болгарія, Італія, Німеччина, Польща, Угорщина, Франція, Чехія та ін.). На індивідуальне замовлення іноземних туристів організовує VIP-тури англійською мовою. Високий організаційний рівень і насиченість змістом турів агенції неодноразово відзначались нагородами (грамоти Національної Спілки Краєзнавців України, Управління інфраструктури та туризму Хмельницької

ОДА). Деякі тури агенція організує на благодійній основі, вона кілька раз визнавалась переможцем конкурсу «Меценат року» на Хмельниччині.

Для реалізації місії і цілей агенції «Ніка-Тур-Вояж» її працівники приділяють належну увагу плануванню і реалізації таких основних завдань:

- формування якісних і різноманітних за змістом та формою організації туристичних продуктів;
- підтримання ефективної взаємодії з іншими фірмами-туроператорами та закордонними партнерами;
- забезпечення високого рівня якості обслуговування споживачів з використанням диференційованого підходу до різних цільових груп клієнтів;

Туристична агенція «Ніка-Тур-Вояж» відкрита до нового, цілеспрямовано працює над налагодженням нових ділових зв'язків, які допомагають поліпшити якість обслуговування туристів в поїздках та наповнюють тури новим змістом. Для цього директор фірми бере участь в міжнародних туристичних виставках – як зарубіжних (Берлін, Лондон, Софія, Прага, США), так і в Україні. Такі заходи є виправданими, оскільки дають змогу фірмі бути в курсі новітніх трендів туристичного ринку і своєчасно адаптуватися до нових викликів, пов'язаних із зовнішніми загрозами, що впливають на платоспроможність клієнтів, їх мобільність і споживчі переваги [23]. Тому навіть у скрутний час війни в Україні агенція «Ніка-Тур-Вояж» продовжує бути активним учасником туристичного ринку і надає послуги клієнтам, оперативно коригуючи структуру і зміст туристичних продуктів та розробляючи нові. Завдяки цьому фірма продовжує працювати і розвивати ділові зв'язки та мережу партнерів для більш продуктивного співробітництва в Україні. Зокрема, в тій її частині, яка залишається безпечною для відпочинку.

Для оцінки можливості туристичної агенції «Ніка-Тур-Вояж» розвивати свою діяльність в нинішніх кризових умовах, необхідно спершу проаналізувати результати її діяльності за попередні роки. Зважаючи на те, що фірма працює як ФОП, розгорнутий аналіз фінансової звітності зробити не можемо, однак деякі кількісні результати її діяльності все ж представимо. Основні з них, які

відображають кількісні показники доходу та продуктивність персоналу підприємства наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних показників діяльності туристичної агенції «НІКА-ТУР-ВОЯЖ»

Показники	Роки			Темп змін, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
Обсяг доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	1406	1662	1782	118,21	107,22
Кількість клієнтів, що отримали послугу од.	814	1078	1461	132,43	135,55
Кількість працівників, осіб	3	3	3	100,00	100,00
Продуктивність праці одного працівника: - у вартісному вираженні, тис. грн/особу	0,47	0,55	0,59	118,21	107,22
- у натуральному вираженні, клієнтів/особу	271	359	487	132,43	135,55
Середня ціна послуги для одного клієнта, грн	1727,27	1541,74	1219,71	89,26	79,11

Джерело: побудовано на основі фінансової звітності підприємства

Дані показують, що туристична агенція «Ніка-Тур-Вояж» показує позитивну динаміку на локальному туристичному ринку, незважаючи на складнощі, з якими зіткнулась галузь в цілому. Протягом усього періоду дослідження (який охоплює і перший рік війни), агенція збільшувала обсяги продажу своїх продуктів і послуг, так само як і кількість клієнтів. Так, у 2021 р. обсяги доходу фірми зросли на 18,21% порівняно з попереднім роком, а в 2022 році – на 7,22%.

Однак якщо порівняти роботу агенції за показниками кількості клієнтів, які отримали послугу, то можна побачити, що темпи зростання за ці два роки були приблизно однаковими – відповідно 132,43% у 2021 р. і 135,55% – у 2022 р. Зростання кількості клієнтів пояснюється зміною умов господарювання. Так у 2021 р. вже зменшились заходи по регулюванню мобільності населення у

зв'язку з тим, що боротьба з пандемією почала давати свої результати, вакцинація досягла необхідних обсягів для того, щоб можна було зняти деякі обмеження і туризм почав розвиватися активніше. Діяльність агенції майже вийшла на ті самі показники, що й в 2019 р., який не мав ніяких обмежень, пов'язаних з Ковід-19. Це видно із рисунка 2.2.

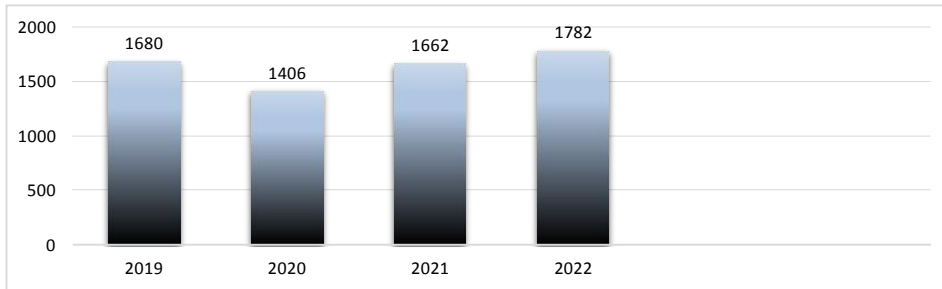


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягів доходу «НІКА-ТУР-ВОЯЖ»

Джерело: побудовано на основі звітності підприємства

Якщо ж проаналізувати продуктивність праці одного працівника за даними таблиці 2.1, то видно, що у вартісному вираженні зростання не таке значне, як у натуральному. Це вказує на те, що змінилась структура послуг – агенція надала послуги більшій кількості клієнтів, але послуги в середньому були дешевші. Так, у 2021 р. ціна знизилась майже на 11% проти попереднього року, а в 2022 році – майже на 21% проти 2021 р. Це пояснюється тим, що клієнти більше орієнтувались на внутрішній туризм, особливо у 2022 р. стали користуватися популярністю тури вихідного дня. Крім того, у 2022 році до агенції стали частіше звертатись за придбанням страхового поліса клієнти, з якими фірма раніше працювала. А вартість страхового поліса значно нижча, ніж ціна туру. Зміна структури послуг дала змогу агенції не тільки не зменшити свої доходи, а навіть збільшити їх. Це вказує, що рішення були правильні і директор агенції своєчасно зреагувала на зовнішні виклики.

Для оцінки здатності туристичної агенції бути мобільною доцільно проаналізувати динаміку доходів в розрізі більш коротких періодів, наприклад,

помісячно. Для туристичної агенції це важливо, оскільки такі дані вказують на гнучкість роботи з клієнтами. Адже попит на туристичні послуги відрізняється сезонними коливаннями. Відповідні дані наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка обсягів доходу від реалізації продуктів і послуг ТА «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» за період дослідження

Місяць року	Обсяг доходу, тис. грн			Абсолютні зміни показника (+;-)		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Січень	40	52	60	12	8	20
Лютий	60	78	82	18	4	22
Березень	80	102	95	22	-7	15
Квітень	120	144	102	24	-42	-18
Травень	180	211	210	31	-1	30
Червень	210	244	263	34	19	53
Липень	215	250	266	35	16	51
Серпень	180	211	244	31	33	64
Вересень	80	100	132	20	32	52
Жовтень	76	88	107	12	19	31
Листопад	80	88	108	8	20	28
Грудень	85	94	113	9	19	28
Разом	1406	1662	1782	256	120	376

Як видно із наведених даних, у 2020-2021 роках спостерігалась позитивна динаміка розвитку бізнесу – у всі місяці обсяги продажу продуктів і послуг були більшими, ніж у попередньому аналогічному періоді. Проте в 2022 році ситуація змінилась – якщо в перші два місяці (до повномасштабного вторгнення російських військ на територію України) динаміка була позитивною, то вже у наступні три місяці обсяги доходів значно зменшились (і особливо в квітні – більше ніж на третину порівняно з квітнем 2021 р.). Люди потребували безпеки, а не відпочинку, тому попит на звичні тури фактично був

відсутній. Але з'явився попит на організовані транспортні перевезення та страхування – це послуги, які допомагали людям виїхати в більш безпечні місця в Україні або за кордоном. Завдяки тісній співпраці «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» із транспортниками в попередні роки послуги організованого перевезення фірма почала надавати уже в перші місяці повномасштабної війни.

У наступні місяці позитивна динаміка розвитку бізнесу відновилась. Цьому сприяло в першу чергу те, що агенція активізувала роботу по розвитку внутрішнього туризму. Було укладено більше угод на короткострокові тури (так звані тури вихідного дня), ділові зв'язки директора агенції дали змогу більше включитися у туристичне обслуговування іноземних делегацій, розвивати спеціалізований діловий туризм та урізноманітнювати пізнавальні тури по Україні. Разом з тим, сезонні коливання попиту збереглися і в 2022 р. – це пояснюється специфікою туристичного продукту. Так, найменші обсяги продажу турів припадають на жовтень-листопад, а високий сезон охоплює весняно-літні місяці (квітень-серпень). Новий пік продажу (хоча й менший, ніж у теплий сезон) – це зимові місяці, коли обсяги продажу знову зростають.

Таким чином, аналіз узагальнених економічних результатів діяльності «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» показав, що агенція у 2020-2021 роках показувала сталу позитивну динаміку розвитку, проте в 2022 р. почала відчувати труднощі у своїй діяльності, зниження обсягу виручки в першому півріччі цього року склало 13,5%. І цьому є об'єктивні причини, оскільки війна змінила потреби людей і відпочинок перестав бути актуальним. Натомість на перший план вийшли питання безпеки. І працівники фірми оперативно відреагували на цю зміну, внівши корективи у структуру своїх послуг. Уже в другому півріччі приріст доходу склав 47,8% проти аналогічного приросту за аналогічний період попереднього року. І це означає, що фірма показала свою здатність адекватно відреагувати на кризу попиту на туристичні послуги, внівши корективи у свою роботу. Для з'ясування, наскільки оперативними були дії керівництва турагенції і як вони відповідають характеру чинників, що зумовили кризові явища у галузі, необхідно більш детально проаналізувати внутрішні і зовнішні чинники

діяльності «НІКА-ТУР-ВОЯЖ», яка є складовою туристичної індустрії України.

2.2 Дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх чинників середовища на ефективність функціонування туристичної агенції «НІКА-ТУР-ВОЯЖ»

Та чи інша галузь економіки розвивається успішно за наявності сприятливих для функціонування усієї сукупності суб'єктів господарювання умов, які забезпечують рівні конкурентні можливості для розвитку бізнесу. Тобто, йдеться про формування галузевого підприємницького середовища – певної сукупності підприємств відповідної галузевої приналежності та факторів зовнішнього середовища, що впливають на функціонування галузі в цілому та зумовлюють прийняття рішень, що спрямовані або на їх усунення, або на адаптацію до їх впливу.

Зважаючи на специфіку туристичної індустрії, її галузеве середовище є багатокомпонентним. Воно охоплює не тільки діяльність туристичних агенцій, а й підприємств, що надають послуги транспортування, тимчасового розміщення, харчування, екскурсійного обслуговування та ін. А основним завданням туристичних агенцій є формування туристичних продуктів, що можуть зацікавити потенційних споживачів, мати для них певну цінність. Ця здатність і є основною конкурентною перевагою туристичних агенцій як агрегаторів послуг, що складають структуру туристичного продукту.

Для успіху важливо усебічно проаналізувати запити споживачів туристичних послуг різних категорій, узагальнити отриману інформацію та зробити правильні висновки, зважаючи на те, які можливості для розвитку бізнесу в конкретних умовах має конкретна фірма, працюючи із сформованою мережею партнерів. А потім – розробити стратегію розвитку бізнесу на майбутній період, беручи до уваги загальні тренди розвитку туризму і локальні умови його ведення, в тому числі ті, що впливають на стан усього підприємницького середовища. Для аналізу нинішнього стану вітчизняного

підприємницького середовища використали модель STEEPLE-аналізу. Складові і джерела для такого аналізу подані в табл.Б.1 і Б.2 додатку Б.

Якщо порівнювати чинники зовнішнього середовища за силою їх впливу на діяльність конкретного суб'єкта господарювання, то в ринкових умовах макроекономічні чинники мають однаково впливати на усіх учасників ринку. Це стосується і напрямів розробки туристичних продуктів з урахуванням тих реалій, в яких знаходиться Україна. Так, незважаючи на те, що окремі регіони України зберегли свою привабливість для туризму, є значне коло причин, яке перешкоджає відновленню в'їзного туризму (рис.2.3)



Рисунок 2.3 – Зумовлені війною загрози, що є кризис-факторами розвитку туристичної індустрії

Джерело: розробка автора

Ці загрози відносять до групи політичних чинників, які перевершують за силою впливу всі інші. Але не менший вплив чинять і економічні чинники. Ними є не тільки інфляційні процеси, які впливають на цінову політику фірми і

знецінюють її фінансові ресурси, а й коливання обмінного курсу валют, проблеми зі зміною умов оподаткування, які спричиняють загрозу відновлення перевірок з боку податківців. Це і надміру високі банківські відсотки і рівень нестабільності цін на продукти, і послуги, які входять у структуру ціни на тур продукт тощо. Це і зниження купівельної спроможності населення, що змінює структуру потреб більшої частини потенційних клієнтів.

Демографічні чинники також негативно впливатимуть на розвиток туристичного бізнесу – за кордоном перебуває основна маса споживачів послуг сімейного відпочинку. Крім того, відчутно зріс рівень безробіття.

Відчутними є зміни у технологічному супроводі бізнесу - розвиток Інтернет–технологій відкрив нові можливості для самостійного формування туристами своїх маршрутів і багато з них надають перевагу самообслуговуванню. В той же час створюються нові можливості для розвитку бізнесу через створення веб-сайтів, активності в соціальних мережах та ін.

Незважаючи на таке значне коло причин, які впливають на безпеку туристів в Україні, все ж туристичним фірмам треба думати про можливості розвитку бізнесу у нових реаліях та планувати його повоєнне відновлення. І ділові зв'язки окремих учасників можуть додавати більше можливостей для розвитку їх бізнесу. Це стосується і кризових умов, в яких знаходяться всі суб'єкти туристичної індустрії. Адже структура споживчих потреб туриста формується передусім під впливом розвитку ринкових механізмів. Однак держава також бере участь у формуванні стратегії розвитку галузі. Так, у березні 2022 року КМ України затвердив Стратегію розвитку туризму та курортів до 2026 р. [24]. У ній визначено основні показники розвитку галузі на цей період. Вони доволі амбітні і реалізація їх має здійснюватися зусиллями кожного учасника ринку туристичних послуг, які конкуруватимуть за споживача якістю своїх послуг і привабливістю туристичних маршрутів.

Тому найбільша увага в аналізі зовнішнього середовища має приділятися дослідженню конкурентів. Характеристика конкурентних позицій «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» порівняно із основними конкурентами подана в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка конкурентних позицій ТА «НІКА ТУР ВОЯЖ» (масштаб оцінки: 1 – найнижча позиція; 10 – найвища позиція)

Ключові чинники успіху	Вага чинника	ТОВ «НІКА-ТУР-ВОЯЖ»	Конкуренти		
			Tam-Tam travel	Еко-тур	Дельфін-тур
Можливість укладання довгострокових угод постачальниками	0,20	8/2	6/0,60	5/0,50	6/1,5
Широкий спектр пропонуванних послуг	0,20	8/1,2	6/0,60	5/0,50	7/1,05
Рівень якості обслуговування	0,1	5/0,25	4/0,20	3/0,15	9/0,45
Репутація/імідж фірми	0,1	9/0,45	4/0,20	3/0,15	5/0,25
Можливості залучення фінансових ресурсів	0,05	9/0,45	6/0,30	5/0,25	7/0,35
Широкий спектр цінових знижок	0,05	9/0,45	6/0,30	5/0,25	7/0,35
Відносно низькі витрати	0,10	5/0,50	4/0,40	3/0,30	4/0,4
Розширення технічних можливостей рекламної політики	0,1	5/0,75	4/1,00	3/0,75	8/1,2
Регіональний розвиток рекреаційного потенціалу	0,1	5/0,75	4/1,00	3/0,75	9/1,35
Загальна оцінка	1,00	6,8	6,9	3,75	4,9

Джерело: сформовано автором на основі експертної оцінки

Як видно із таблиці, агенція «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» займає середні конкурентні позиції у середовищі надавачів основних туристичних послуг. Її найслабшими позиціями є недостатнє технічне забезпечення процесів рекламування своїх послуг і деякі позиції, які стосуються взаємодії із туристами у післяпродажний період і впливають на сприйняття та оцінку ними якості обслуговування. Досить низько оцінили працівники підприємства і своє залучення у розвиток рекреаційного потенціалу Хмельницької області, що

могло би сприяти розвитку внутрішнього туризму. Однак такому розвитку місцева влада не приділяє увагу з об'єктивних причин – усі зусилля зараз спрямовані на допомогу ЗСУ і внутрішньо переміщеним особам. А підприємницьке середовище розвивається в режимі самоорганізації і здатність його учасників здобути кращі конкурентні позиції залежить від раціональності та гнучкості бізнес-процесів і ефективності їх реалізації. І те, й інше відображається складовими внутрішнього середовища.

Зіставлення внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства із загрозами та можливостями зовнішнього середовища, узагальнене за методикою SWOT-аналізу, наведено в таблиці 2.4. У ній присвоєно ранги чинникам кожної групи, що вказує на те, що вони відрізняються за силою впливу на здатність агенції реалізувати стратегію розвитку в умовах війни та повоєнного відновлення. Ранжування зроблене з урахуванням думок наукового експертного середовища, представники якого підкреслювали пріоритетність маркетингових чинників у впливі на цільові групи споживачів (як їх формування, так і розширення за рахунок урізноманітнення структури туристичних продуктів і диференціації якості обслуговування) [23; 25-27]. Не менший вплив на поведінку споживачів чинять також сучасні інформаційні технології, за допомогою яких маркетингові інструменти набувають нових можливостей, збільшують свою вибірковість, посилюють основний зміст посилів, які закладають розробники при позиціюванні структури туристичного продукту та його привабливості для різних цільових аудиторій. Разом з тим, повноцінне використання цих можливостей потребує опанування працівниками агенції відповідними компетенціями [25], яких у них на сьогодні немає. Тому це можна назвати слабкими сторонами діяльності «НІКА-ТУР-ВОЯЖ», які необхідно усунути для кращого позиціювання своїх продуктів.

Як видно із таблиці 2.4, «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» має як сильні, так і слабкі сторони, його діяльність перебуває під загрозою зменшення своєї присутності на ринку, якщо технології роботи зі споживачами будуть гіршими, ніж ті, що застосовують конкурентами.

Таблиця 2.4 – SWOT-матриця чинників впливу на результати діяльності туристичної агенції «НІКА-ТУР-ВОЯЖ»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Виділені чинники	Ранг	Виділені чинники	Ранг
- рівень якості обслуговування клієнтів;	1	- недостатня кваліфікація персоналу у формуванні	1
- структура туристичних продуктів;	2	рекламною політикою компанії;	
- політика ціноутворення;	3	- методи після продажного	2
- прихильність споживачів;	4	обслуговування;	
- позиція на регіональному ринку;	5	- недостатньо ефективна система	3
- кваліфікація персоналу;	6	стимулювання праці;	
- способи просування турів (прямі продажі клієнтам, продажі через агентів);	7	- короткострокове планування діяльності;	4
- маркетингова політика компанії;	8	- довгострокове планування діяльності;	5
- місцезнаходження компанії;	9	- пізнаваність бренду;	6
- маркетингова інформація	10	- розвиток організаційної культури;	7
		- акції для просування іміджу	8
Можливості		Загрози	
Виділені чинники	Ранг	Виділені чинники	Ранг
- розвиток структури попиту на послуги регіональних внутрішніх туристичних продуктів	1	- воєнна та економічна криза у країні	1
- ширша диференціація маркетингової інформації завдяки розвитку інформаційних технологій	2	- діяльність конкурентів	2
- підтримка органів державної влади;	3	- форс-мажорні обставини	3
- сучасні комунікації, системи бронювання та інші ІТ-рішення для ведення бізнесу	4	- зменшення рівня доходів та купівельної спроможності населення	4
- вихід на нові ринки	5	- нестабільність податкового законодавства	5
- зміни у податковому законодавстві	6	- зменшення кількості клієнтів	6

Основною проблемою фірми є відсутність чіткої стратегії маркетингу, яка б забезпечувала краще позиціонування її продуктів і послуг на локальному туристичному ринку та більш диференційоване дослідження тенденцій його розвитку. Для усунення цих недоліків і своєчасного реагування на виклики ринку, необхідно розробити відповідні рекомендації. Адже сучасні інформаційні технології надають нові можливості маркетинговому забезпеченню діяльності туристичних підприємств. З їх допомогою маркетингові інструменти розширюють можливості індивідуалізувати

туристичний продукт, використовуючи потенціал креативності розробників. Завдяки таргетуванню запитів цільових груп споживачів можна виокремити їх переваги щодо змісту туристичного продукту і наповнити його новими елементами, які підвищують його споживчу цінність і збільшують привабливість для різних цільових аудиторій [29].

Крім того, слід більше уваги приділяти іншим складовим функціонального забезпечення розвитку туристичного бізнесу «НІКА-ТУР-ВОЯЖ», які б забезпечили її стійкість до тих ризиків і загроз, в яких доводиться працювати. Для цього необхідно тісніше співпрацювати із бізнес-партнерами, разом із ним розвивати можливості рекреаційного потенціалу Подільського регіону та інших регіонів України. Важливо прагнути досягнення загальних цілей, дотримуватися загальних правил і слідувати спільним цінностям усіма учасниками партнерства. При цьому слід розвивати внутрішній туризм – адже в Україні багато кліматичних зон, сприятливих в рекреаційному аспекті.

Також має бути створене відповідне інформаційне забезпечення для оперативної і гнучкої взаємодії партнерів у форс-мажорних обставинах. Воно має розглядатися як «система взаємодоповнюваних інформаційних потоків, сукупність яких, з одного боку, формує чітку картину розвитку споживчих потреб у стратегічних зонах господарювання підприємства (в т.ч. перспективних), а з іншого – функціонально об'єднує структурні елементи внутрішнього середовища підприємства для координування їх дій з реалізації інноваційних змін у діючих бізнес-процесах, дає змогу успішно реалізувати інноваційні проекти [25]. Це допомагатиме розвивати туристичні продукти, урізноманітнювати специфічні види туризму. Усе це даватиме змогу туристичній фірмі поліпшувати свої позиції на ринку і зміцнювати свої конкурентні переваги.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОЇ АГЕНЦІЇ «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» В УМОВАХ КРИЗИ

3.1 Управління розвитком туристичних продуктів шляхом маркетингової підтримки розширення партнерської мережі

Складна безпекова ситуація, в якій нині працюють українські підприємства туристичної індустрії, вимагає від їх керівників своєчасного і адекватного реагування. Це можливо лише тоді, коли налагоджено оперативний обмін інформацією із тими учасниками бізнес-мережі, які виступають партнерами по створенню туристичних продуктів. Така інформація має стосуватися не тільки загроз, які виникають в разі форс-мажорних обставин, а й стосуються змін у споживчих перевагах. Це важливо за того характеру кризи, в якій знаходиться Україна в цілому та її суб'єкти господарювання зокрема.

З погляду завдань розвитку туристичної фірми навіть в умовах кризи інформаційний обмін має стосуватися стану ринку і туристичних ресурсів. Тобто – давати змогу менеджерам сформувавши повну картину стану туристичного середовища для того, щоб зрозуміти, в якому напрямі слід здійснювати організаційні зміни. А це передбачає постійний та інтенсивний обмін маркетинговою інформацією з усіма учасниками партнерської мережі, яка створена для надання послуг туристам в процесах споживання ними туристичних продуктів. Це можна назвати маркетинговою підтримкою функціонування (чи розвитку) партнерської мережі, що забезпечує скоординовані зміни в ній у разі впровадження нових туристичних продуктів чи вдосконалення структури існуючих. Адже для отримання відповідної інформації використовуються в першу чергу маркетингові інструменти і технології.

Для виділення найбільш важливих чинників галузевого середовища діяльності на структуру туристичних послуг було проведено опитування

працівників досліджуваного підприємства, зміст питань і відповіді на них наведено в таблицях В.1 і В.2 (додаток В). Працівники мали формувати свої відповіді, оцінюючи їх розкид за 5-тибальною шкалою (інтервальною шкалою Лайкерта), де 5 – дуже важливо, 4 – швидше важливо, ніж неважливо, 3 – важко відповісти, 2 – швидше неважливо, ніж важливо, 1 – зовсім не важливо

Узагальнення відповідей на запитання «Вкажіть, на які чинники Ваша фірма орієнтується при плануванні туристичних продуктів та розробці нових туристичних напрямів?» (табл. В.1) показало такі результати. Найвищий ранг (1,5) отримали два чинники – соціальний та психологічний. Це вказує на те, що працівники турфірми при формуванні туристичних продуктів керуються в першу чергу платоспроможністю пересічного споживача, його сприйняттям споживчої цінності туристичного продукту, а також кліматичною та безпековою ситуацією в регіоні.

Шляхом опитування споживачів було вирішено завдання виявити їх переваги при виборі туристичного продукту. Кожному з опитаних задавалося питання: «Якими критеріями Ви керуєтесь при виборі та придбанні туристичного продукту?». Отримані і узагальнені за накопиченою важливістю розглянутих чинників дані з виділенням групи чинників А, В і С наведено в таблиці В.2 (дод. В).

1) А – група найважливіших чинників, які виділили найбільше респондентів (безпечність і надійність послуг, якість обслуговування і ціна туру);

2) В – можливість отримання додаткових послуг в процесі туру, наявність системи пільг і знижок при оплаті туру;

3) С – доступність і зручність в розташуванні туристичної агенції, популярність туристичної фірми на ринку.

Дослідження показало, що сумарна важливість трьох чинників групи А склала 55%. Це свідчить про те, що ці чинники найбільше впливають на вибір споживача. Тому при плануванні розвитку туристичних продуктів фірми «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» слід звертати увагу насамперед на ці чинники. Складність тут полягає в тому, що оцінка якості туристичних послуг споживачем є

достатньо суб'єктивною та залежить від різних чинників – як загальноекономічних, так і особистісно-поведінкових. І завданням маркетингової підтримки розвитку фірми є врахування цих чинників для проектування нових туристичних маршрутів і залучення до цього процесу нових партнерів. Схематично це показано на рисунку 3.1.

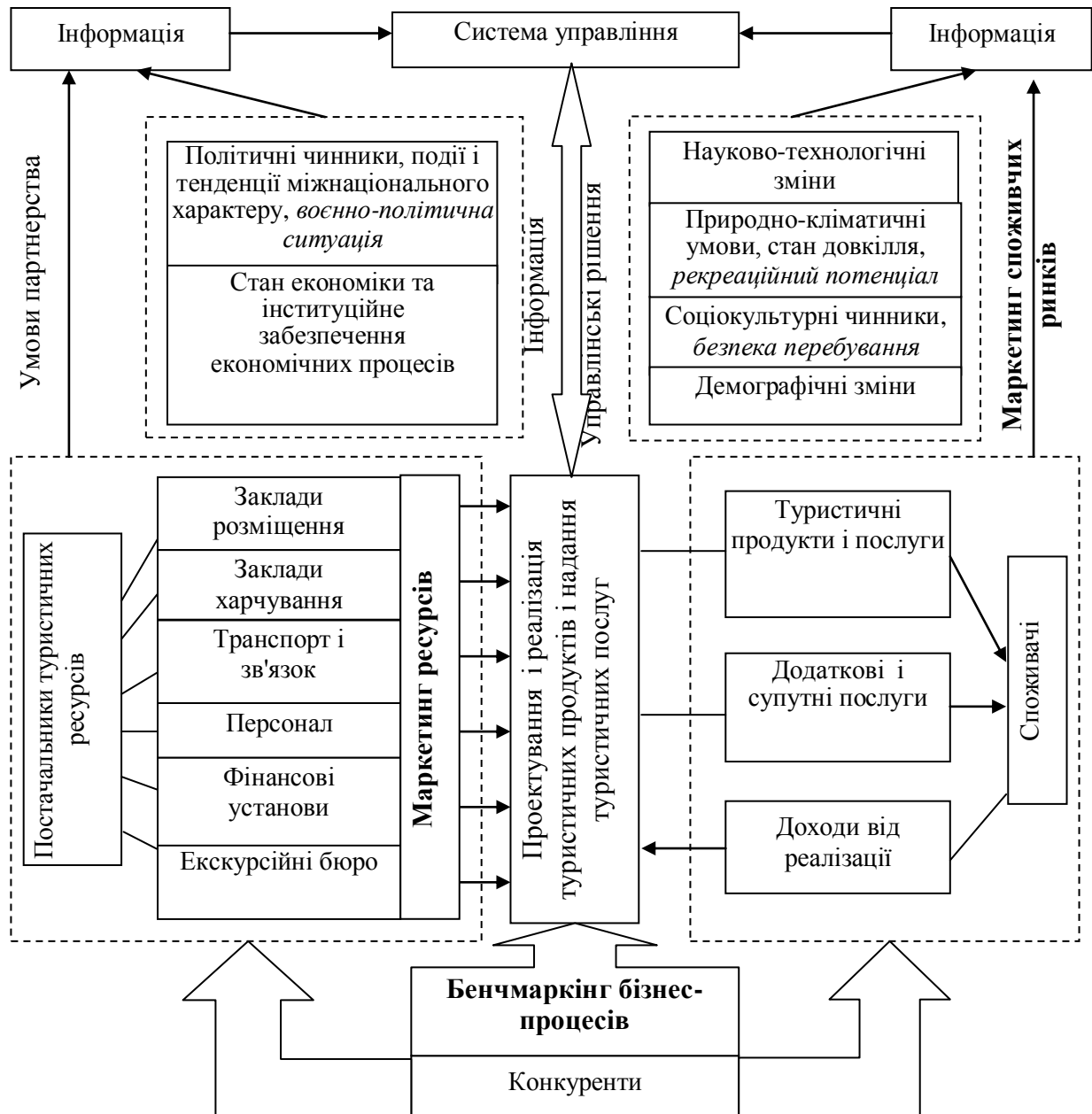


Рисунок 3.1 – Модель інформаційного забезпечення маркетингового управління розвитком «НІКА-ТУР-ВОЯЖ»

Джерело: уточнено на основі [7, с.98]

Тобто, у процесі роботи із партнерами необхідно враховувати маркетинговий аналіз стану ринку туристичних послуг і на цій основі формувати спільну стратегію розвитку усієї мережі бізнес-партнерів. Для розвитку бізнесу маркетингова складова діяльності має забезпечувати вирішення таких завдань:

- ідентифікація наявних і потенційно можливих потреб споживачів цільових ринків з урахуванням їх змін у стратегічній перспективі; це дає змогу фірмі випередити (або не відстати від) конкурентів у формуванні нових туристичних продуктів, заклавши нові параметри (орієнтири) розвитку бізнесу;

- відбір серед пропозицій партнерства таких постачальників туристичних ресурсів, чиї стандарти діяльності є найбільш прийнятними для підприємства; це забезпечить ефективність окремих бізнес-процесів і бізнесу.

Такий маркетингово-орієнтований підхід до роботи з інформацією передбачає компетентності туристичного підприємства щодо використання сучасних інформаційних технологій. Так, маркетингові технології дослідження споживчих ринків забезпечать достовірну інформацію для проектування нових чи вдосконалення структури існуючих туристичних продуктів; маркетинг ресурсів – інформацію щодо розвитку партнерської мережі за складовими ланцюжка створення нових туристичних продуктів; технологія бенчмаркінгу – дасть змогу виявити досягнення конкурентів у веденні бізнесу, на основі чого вдосконалювати власний бізнес.

Отже, виявлені за допомогою маркетингових інструментів і технологій нові можливості для розвитку туристичних продуктів мають бути покладені в основу розвитку бізнесу. Сам же процес планування нових туристичних продуктів, які забезпечать збільшення попиту на послуги фірми, має охоплювати конкретні рішення у інших функціональних сферах – юридичному оформленню партнерських угод і угод на надання послуг з туристами, транспортне забезпечення проходження туристичного маршруту, кадрове забезпечення (екскурсоводи, керівники турів тощо. Схематично це показано на рисунку 3.2 [7, с. 60].



Рисунок 3.2 – Процеси операційної діяльності підприємства в ході розвитку туристичного продукту:

1 – передпродажні; 2 – при реалізації туру; 3 – після реалізації туру

Отже, кваліфікований маркетинговий аналіз середовища функціонування туристичного підприємств дає змогу скласти обґрунтовані прогнози розвитку бізнесу і в умовах кризи. Однак виявлення споживчих потреб і розробка відповідних туристичних продуктів ще не гарантує зацікавленість ними потенційними споживачами. Для того, щоб сформуванати таку зацікавленість, необхідно більше уваги приділяти удосконаленню комунікаційних процесів.

3.2 Рекомендації для участі «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» у популяризації та розвитку рекреаційних можливостей сільського туризму на Хмельниччині

Розвиток внутрішнього туризму є одним із пріоритетних напрямів зміни складу і структури туристичних продуктів в умовах війни і повоєнного відновлення. Це зумовлено як обмеженими можливостями в організації сімейного відпочинку, так і зниженням платоспроможності населення. Разом з тим, на Хмельниччині є багато цікавих для відвідування місць з точки зору відпочинку вихідного дня. Адже територія Хмельницької області багата природно-рекреаційними, культурними, історичними пам'ятками, лікувальними водами, лісовими масивами тощо. Враховуючи це, туристичні агенції, які працюють в Хмельницькій області, мають пропагувати використання її туристичних ресурсів – як в пізнавально-історичному аспекті, так і рекреаційно-відпочинковому – і закладати цікаві туристичні локації у свої туристичні продукти, вносячи свій вклад у розвиток туристичного потенціалу Хмельниччини. Зокрема, в напрямках:

- 1) використання історичної спадщини Хмельниччини та її населених пунктів, а саме – середньовічних замків та фортець, які знаходяться на територіях сільських поселень та невеликих міст. Це історичні пам'ятки у селах: Сутківці Ярмолинецького району (Покровська церква-фортеця та Сутковецький замок), Меджибізький замок, Летичівський замок, Старокостянтинівський замок, Сатанівський замок, Жванецький замок (руїни), руїни замку у селі Чернокозинці. Окремі замки були відреставровані і продовжують функціонувати як туристичні атракції. В багатьох із них розташовано музеї, виставки, проводяться фестивалі та інші культурно-мистецькі заходи, які сприяють підвищенню рівня знань з історії, а також зростанню туристичного потоку в ці місця. Цікавими є дослідження громадської думки щодо туристичного використання середньовічних замків і фортець, які проводились вченими Чернівецького університету імені Ю. Федьковича у Хмельницькій області. Анкетування проводилось серед 432

респондентів. На поставлене питання: «Чи слід замки та фортеці передавати у приватну власність?» відповідь «так» дали 15,05% це 65 осіб опитаних (в основному молодь до 25 років), 349 респондентів (80,79%) дали негативну відповідь; 18 опитаним важко було відповісти на це запитання. На питання «Під яку із запропонованих установ краще використовувати фортифікаційні споруди?» 72% опитаних відповіли, що під музеї, 12,5% - під готелі, 12,96% - під розважальні заклади, 9% не визначились із відповіддю [30, с. 57-60].

2) розширення рекреаційного потенціалу сільського туризму. Сільський зелений туризм має досить значний потенціал для залучення в якості споживачів людей з обмеженими фізичними можливостями. Для здорової людини він передбачає як оздоровлення, так і пізнання, а для людини з особливими потребами – це рідкісна можливість відвідати цікаві місця, поринути у світ природи, ознайомитись із звичаями та культурою певного регіону, побачити архітектурні та історичні пам'ятки [27].

Проте важливу роль може відіграти розвиток сільського туризму у процесах реабілітації учасників бойових дій, які потребують відновлення не тільки фізичного, а й психологічного здоров'я. Для них важливий і кваліфікований медичний догляд, і тиша без вибухів і постійної небезпеки. А на території області є багато затишних рекреаційних зон, де можна організувати такий відпочинок – і державна підтримка полягала б у відшкодуванні витрат на таке відновлення із коштів відповідних фондів.

На даний час в Україні діє програма: «Заходи із психологічної реабілітації, соціальної та професійної адаптації учасників антитерористичної операції та забезпечення постраждалих учасників антитерористичної операції санаторно-курортним лікуванням», згідно з якою встановлений порядок використання коштів державного бюджету для здійснення адаптації учасників бойових дій.

І ще у 2017 році Постановою Кабінету Міністрів України №110 [31] було передано повноваження у закупівлях путівок регіональним органам соціального захисту населення, а учасникам АТО надано можливість самостійно обирати заклад для оздоровлення. Згідно Постанови, забезпечення путівками буде

проводитись у межах виділених коштів пропорційно до кількості заяв. При цьому особа-пільговик має самостійно обрати місце відпочинку із числа акредитованих закладів. І можна до цієї програми залучати власників сільських садиб, які можуть отримати із державного бюджету оплату своїх послуг. Звичайно – за умови, що послуги відповідатимуть необхідному рівню якості.

Це дозволить учасникам бойових дій повноцінно відпочити, набратися сил, отримати емоційне і психологічне розвантаження, а господарям сільських садиб отримати додатковий дохід. Це допоможе і органам державної влади раціонально розпорядитися виділеними в таких цілях (в межах сформованого бюджету) коштами. З цією метою доцільно було б впровадження соціального туристичного ваучера, який би був підставою для отримання послуг сільського зеленого туризму.

Аналогічно такого роду відпочинок можна було б забезпечити і соціально вразливим категоріям їх числа внутрішньо переміщених осіб. Відповідний ваучер видавався б органами соціального захисту населення для організації їх відпочинку. Такий ваучер може покривати всю вартість туристичної послуги, може передбачати лише певну знижку, яка вказана в документі, а решта суми може бути внесена за рахунок власних коштів чи за рахунок інших джерел фінансування. Це значно спростило би потенційним споживачам доступ до послуг сільського зеленого туризму. Господарям садиб така новація теж є вигідною, оскільки передбачатиме гарантоване придбання їх турпродукту.

3) Екологічне виховання молоді. Така організація літнього відпочинку для дітей популярна у господарів туристичних садиб Франції і суть її в тому, що діти, як правило, до 13 років, на період літніх канікул, запрошуються господарями садиб на відпочинок у сільську місцевість, де мають змогу відпочивати, грати активні ігри, спілкуватися із своїми однолітками, ставити дослідницькі експерименти, стежити за птахами, одночасно вивчати народну культуру: пісні, танці, ремесла, разом з цим, вони мають змогу піклуватися про домашніх тварин, досліджувати навколишнє природне середовище, що сприяє різносторонньому розвитку дитини та виховує в дітях почуття любові до

природи, до тваринного світу, виховує почуття екологічної відповідальності, це, в свою чергу, забезпечить зростання туристичного потоку господарям сільських зелених садиб. Значної уваги в екологічному вихованні молоді заслуговує досвід Швеції, де в навчальний процес впроваджено предмет охорони природи, який не лише розкриває характер і масштаб проблем охорони навколишнього середовища, а й сприяє розвитку почуття соціальної відповідальності за його покращення і збереження [32, с.115]. Територія Хмельницької області є надзвичайно вдалим варіантом для такого відпочинку, оскільки значна її частина відноситься до заповідників національного чи місцевого значення, то організацію екологічного виховання та екологічного відпочинку дітей та підлітків можна підняти до рівня спеціалізації.

4) Підтримання діяльності і розвитку туристичних кластерів. Формування кластерів слід проводити на основі серйозних конкурентних переваг певної території. Внаслідок кластеризації на регіональному ринку будуть представлені не поодинокі господарства, а цілісні комплекси, які мають практично замкнутий цикл та скорочують свої витрати завдяки спільній технологічній діяльності. Кластерні утворення дозволяють вільно переміщувати капітал та трудові ресурси, розширювати межі економічного простору. До кластера сільського зеленого туризму в умовах Хмельницької області доцільно було би, з метою надання специфічних ознак туристичному продукту, включити як виробників органічної продукції рослинництва, так і виробників продукції тваринництва (наприклад, ферм, де займаються козівництвом). Відвідування таких об'єктів є цікавим для дітей, можна організовувати цікаві екскурсії для дітей різного віку з різним змістовим наповненням екскурсійних програм тощо [26].

Ці та інші форми участі «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» у оновленні та вдосконаленні структури туристичних продуктів сприятимуть розвитку внутрішнього туризму в Подільському регіоні і робитимуть свій внесок у підвищення привабливості його туристичного потенціалу. Та розроблення нових туристичних пропозицій має підкріплюватися інформаційними повідомленнями.

Це можуть бути різні види комунікації з клієнтами, партнерами, органами

державного управління тощо. Переваги та недоліки найбільш поширених з них наведено в (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Засоби вдосконалення комунікацій «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» з потенційними споживачами туристичних послуг

Засоби	Переваги використання	Недоліки використання
1. Реклама	Ефективний для роботи з великою аудиторією. Сприяє формуванню споживчої поведінки, полегшує процес продажу	Відносно висока вартість. Складно забезпечити зворотний зв'язок
4. Стимулювання продажу	Ефективний для швидкої зміни поведінки споживачів. Є гнучким інструментом для посилення результатів впливу	Дає лише короткостроковий ефект. Значна вартість. Не завжди позитивно сприймається клієнтом у разі надмірного тиску
2. Особистий продаж	Переконливий характер у роботі з постійними споживачами. Інтерактивність, гнучкість, особистий контакт зі споживачами. Можливість укладення угод.	. Висока вартість через складність налагодження контактів

Як видно із таблиці, кожен із способів обміну інформацією може бути ефективним або мати недостатню ефективність. Виходячи із цілей комунікативної політики слід обирати ті, що можуть бути більш корисними і ефективними. Для цілей розвитку туристичної фірми надзвичайно важливо вміло використовувати і можливості сучасних інформаційних технологій. Тим більше в умовах суттєвого стиснення споживчого попиту на туристичні продукти, що зараз спостерігається в Україні навіть на тих територіях, де не ведуться активні воєнні дії.

Отже, у третьому розділі роботи розроблено рекомендації, які сприятимуть розвитку туристичної агенції «НІКА-ТУР-ВОЯЖ». У таблиці 3.2 наведено їх перелік, зазначено методи і можливі результати їх упровадження у практичну діяльність «НІКА-ТУР-ВОЯЖ».

Таблиця 3.2 – Рекомендації щодо розвитку бізнесу туристичної агенції «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» та очікувані результати від їх упровадження

Запропоновані заходи	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються
1. Управління розвитком туристичних продуктів шляхом маркетингової підтримки розширення партнерської мережі	Маркетинговий аналіз споживчого ринку. Маркетингова оцінка ресурсних можливостей підприємницького сектора регіону для виявлення нових учасників мережевого партнерства. Організаційне структурування,	Підвищення обґрунтованості рішень щодо розвитку туристичних продуктів та внутрішнього туризму. Залучення у бізнес-мережу нових партнерів, які можуть збільшити ресурсні можливості фірми у розвитку туристичних продуктів в умовах кризи
Участь у популяризації та розвитку рекреаційних можливостей сільського туризму на Хмельниччині	Стратегічний аналіз стану туристичних об'єктів регіону, формування принципів співпраці в межах туристичних кластерів	Зростання споживчого попиту і збільшення обсягу виручки від реалізації продукції учасників туристичних кластерів Формування взаємовигідних умов співпраці.
2. Удосконалення комунікативних технологій для збільшення сили впливу на поведінку споживачів послуг	Наповнення Web-сайту фірми новим контентом для стимулювання збуту туристичної продукції	Активізація споживчої поведінки і зростання споживчого попиту; збільшення обсягу виручки від реалізації туристичних продуктів

Упровадження запропонованих в роботі заходів сприятиме розвитку туристичної агенції «НІКА-ТУР-ВОЯЖ», а також – сприятиме зростанню економічної активності населення в Подільському регіоні, що важливо для поліпшення соціального і економічного стану суспільства в умовах кризи, спричиненою війною.

ВИСНОВКИ

Зумовлені війною кризові явища в економіці України зачепили майже всі сфери економічної діяльності, в тому числі і туризм. Тому кожен учасник туристичного ринку мусить розробляти стратегію свого виживання в умовах воєнного часу, а також думати розробляти перспективні плани для розвитку бізнесу після війни. В усіх країнах розвиток туризму опирається на рекреаційні й пізнавальні можливості територій, а також – тісну і плідну співпрацю суб'єктів підприємництва, що формують їх ресурсний і туристичний потенціал. Туристична індустрія, функціонуючи у вигляді розгалуженої та складної сукупності підприємств, пов'язаних між собою ланцюжками бізнес-процесів, виступає певним каталізатором соціально-економічного розвитку регіонів і країн та сприяє наповненню державного бюджету і зростанню добробуту українських громадян.

У аналітико-дослідницькій частині проведено аналіз досліджуваного підприємства, описано основні види діяльності туристичної агенції «НІКА ТУР ВОЯЖ» та динаміку основних показників результатів діяльності. Проведений аналіз дав підстави для висновку, що фірма, незважаючи на складні умови діяльності галузі, зуміла адаптуватися до них і відновила позитивну динаміку свого розвитку.

Для більш глибокого дослідження адаптивних можливостей агенції зроблено аналіз чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, що узагальнено в матриці SWOT-аналізу. У ній виділено та проранжовано за рівнем впливу сильні і слабкі сторони діяльності «НІКА-ТУР-ВОЯЖ» та зроблено висновок, що для покращання діяльності туристичній агенції необхідно орієнтуватися більшою мірою на можливості розвитку внутрішнього туризму. Для цього – треба розвивати партнерські відносини з іншими суб'єктами туристичного ринку, що сприятиме додатковому залученню споживачів туристичних продуктів і послуг.

Обґрунтовано також, що для підвищення ефективності діяльності треба більше уваги приділяти розвитку партнерства, для чого використовувати можливості маркетингових технологій. Це даватиме змогу входити у нові для компанії споживчі сегменти, розвивати продукти і ринки. Таке стратегічне партнерство забезпечуватиме умови для розширення ресурсних можливостей бізнесу.

У третьому розділі роботи запропоновано заходи для розвитку туристичної агенції в умовах війни та повоєнного відновлення. Вони охоплюють:

1. Управління розвитком туристичних продуктів шляхом маркетингової підтримки розширення партнерської мережі. Це забезпечується шляхом маркетингового аналізу споживчого ринку, маркетинговою оцінкою ресурсних можливостей підприємницького сектора регіону для виявлення нових учасників мережевого партнерства та їх організаційним структуруванням.

2. Участь у популяризації та розвитку рекреаційних можливостей сільського туризму на Хмельниччині. Для цього необхідно здійснити стратегічний аналіз стану туристичних об'єктів регіону і розробити організаційно-економічні умови функціонування туристичних кластерів.

3. Удосконалення комунікативних технологій для збільшення сили впливу на поведінку споживачів послуг. Для цього необхідне наповнення сайту фірми новим контентом, ефективним для стимулювання збуту туристичної продукції

Упровадження запропонованих в роботі заходів сприятиме розвитку туристичної агенції «НІКА-ТУР-ВОЯЖ», а також – сприятиме зростанню економічної активності населення в Подільському регіоні, що важливо для поліпшення соціального і економічного стану суспільства в умовах кризи, спричиненою війною.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Національний банк України. Щомісячні опитування підприємств України. Травень 2023 року. URL: bank.gov.ua/ua/admin_uploads/article/Business_survey_m_2023_02/pdf?v=4 (дата звернення 16.05.2023).
2. Косар Н., Кузьо Н. Дослідження розвитку туризму в умовах кризи. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 2 (176). С. 115-125.
3. Tourism 2020 Vision. [online]. URL: <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.html> [Accessed 9.05.2023].
4. UNWTO Tourism Highlights. 2016 Edition. [online]. URL: <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418145> [Accessed 9.05.2023].
5. Мальська, М.П., Худо, В.В та Цибух, В.І., 2004. *Основи туристичного бізнесу: Навчальний посібник*. К.: Центр навчальної літератури, 272 с.
6. Кифяк В.Ф., *Організація туризму: Навчальний посібник*. Чернівці: Книги – XXI, 2008. 344 с.
7. Стадник В.В., Гризовська Л.О. Менеджмент і маркетинг туризму: навч. посіб. Хмельницький: ХНУ, 2020. 355 с.
8. Сагалакова Н.О. Туризм: бізнес-процеси, ціни і ціноутворення: монографія. Київ: КНТЕУ, 2016. 416 с.
9. Дячков Д.В., Бондар Т.А., Дарнєв М.К. Система управління розвитком підприємства в умовах динамічної конкуренції. *Економіка і суспільство*. 2021. Вип.26 URL: economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/360/345 (дата звернення 12.05.2023).
10. Стадник В.В., Мельничук О.П., Йохна В.М. Маркетинг-менеджмент інноваційного розвитку підприємства: монографія. Хмельницький, ПП Гонта А.С., 2013. 206 с.
11. Stadnyk V., Izhevskiy P., Zamazii O., Goncharuk A. Melnichuk O. Factors of enterprises' strategic selection of participation forms in integration formations. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. Vol.16. Iss.2. P. 90-101. doi.org/10.21511/ppm.16(2).2018.09.
12. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип.4(72).С.98-107.

13. Заїка О.В., Ткаченко В.В. *Управління розвитком підприємства. Економіка і суспільство*. 2022. Вип.43 URL: economyandsociety.in.ua/index.
14. Стадник В., Хрущ Н., Йохна В. Теорія і методологія управління розвитком соціально-економічних систем: монографія. Кам'янець-Подільський: ТОВ «Друкарня «Рута», 2023. 298 с.
15. Кузнецова І. О. Формування споживчої цінності як засновок стійких конкурентних переваг підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. Вип. 3 (43). С.234-239.
16. Бойко М.Г. Ціннісно-орієнтоване управління туристичними підприємствами. Автореф. дис. д. е. н. за спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. КНТЕУ, Київ, 2011. 44 с.
17. Стадник В.В., Замазій О. В. Науково-методичні основи моделювання поведінки споживачів в системі ціннісно-орієнтованого управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2015. № 3. С.169-174.
18. Григор'єва Л.В. Журба І.Є., Матюх С.А. Маркетинг туризму та реклама: навч. посібник. Хмельницький: ХНУ, 2018. 218 с.
19. Голод А. Безпека регіональних туристичних систем: теорія, методологія та безпека гарантування. Львів: ЛДУФК, 2017. 340 с.
20. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. Київ: Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
21. Лендел О.Д. Напрямки розвитку інфраструктури ринку туристичних послуг регіону. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка*. 2018. Випуск 1(9). С. 110-116.
22. Гоблик В.В., Щербан Т.Д., Добош С.Ю. Ресурсне забезпечення розвитку кластерів у рекреаційно-туристичному комплексі регіону. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип.9. С. 759-762. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/132.pdf.
23. Худавердієва В., Мерчанський В., Чуйко Н., Воронкова А. Стратегія економічної адаптації туристично-рекреаційної сфери України до міжнародного туристичного ринку. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2022. № 6(2). DOI: 10.51599/is.2022.06.02.02.

24. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=89204206-6311-4f1e-b04f-eb0eaf21505f>
25. Стадник В.В., Головчук О.В. Науково-методичні підходи до управління інноваційною діяльністю підприємства та його інформаційним забезпеченням. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 5. С. 177-182.
26. Stadnyk V, Krasovska G, Pchelianska G, Holovchuk Y. Determinants of “green entrepreneurship” competitive strategies implementation in the agro-industrial sector of Ukraine. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 2021. Vol. 628, Is. 1. P.012032
27. Стадник В.В., Мельничук А.І. Зелений туризм: умови розвитку, партнерські мережі та потенціал диверсифікації сільськогосподарських підприємств. *Вісник ОНУ ім. Мечнікова. Економіка*. 2017. Том 22. Вип. 12 (65). С.160-165.
28. Калініченко С. М., Грібіник А. В., Аврята А. В. Формування корпоративної культури як фактора підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 158-163.
29. Стадник В.В., Соколюк Г.О., Гризовська Л.О. Інформаційний менеджмент у реалізації потенціалу креативності й різноманітності суб’єктів індустрії гостинності. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 2. С. 155-160.
30. Аніпко Н.П., Мельник О.А., Мельничук К.В. Думка громадськості щодо туристичного використання середовічних замків і фортець в Україні (за матеріалами анкетування в Хмельницькій області. *Науковий вісник Чернівецького університету*. Вип. 483: Географія, 2010. С.55-61.
31. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для забезпечення деяких категорій інвалідів санаторно-курортними путівками. URL: zakon2.rada.gov.ua/lavs/show/110-2017-n.
32. Печенюк А.В., Печенюк А.П. Ефективна еколого-економічна політика: досвід Швеції. Міжнародне економічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність: збірник матеріалів Міжн. науково-практичної конференції. Київ: «Київський економічний науковий центр», 2014. Ч. 2. С. 113-115.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1 – Трактуювання дефініції «розвиток» підприємства у наукових джерелах

Автор	Визначення
Філософський енциклопедичний словник	Незворотні, спрямовані, закономірні зміни матеріальних та ідеальних об'єктів
Великий енциклопедичний словник (ред. А.Азріліян)	Процес закономірної зміни, переходу з одного стану в інший, досконаліший; перехід від старого стану до якісного нового, від простого до складного, від нижчого до вищого; ступінь свідомості, обізнаності, культурності
Великий тлумачний словник сучасної укр. мови / ред. В. Бусел	Перехід, перетворення чого-небудь (переведення стану, руху, ознаки, властивості і т. ін.) у щось якісно інше
В. Василенко	Це не разові перетворення для досягнення "найкращого" (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, а найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних за глибиною й охопленням криз
В. Довбенко	Процес зміни стану об'єкта поліпшенням (вдосконаленням) його характеристик та якісного й кількісного нарощення параметрів
А.Гапоненко, А.Панкрухін	Рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюцію, поліпшення, удосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення
Ф. Кифяк	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємством, спрямованих на досягнення пріоритетів
В. Ляшенко	В результаті розвитку виникає новий якісний стан об'єкта, що виступає як зміна його складу чи структури (тобто виникнення, трансформація чи зникнення його елементів і зв'язків)
О.Петриченко	Складне, викликане суперечностями багатоаспектне явище, що включає незворотні закономірні зміни матеріальних та ідеальних об'єктів, а також процес, який базується на нелінійності, випадковості, багатоваріантності, стохастичності, взаємозв'язку гармонії й хаосу, інформації та ентропії, нерівноваги та упорядкування, несталості й самоорганізації складних відкритих систем
О. Раєвнесєва	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей її існування шляхом формування нової дисипативної (пов'язаної з витратами) структури і переведенням в новий аттрактор (напрямок) функціонування
А. Хіршман	Зрушення, що спричиняє порушення економічної рівноваги всього підприємства або окремих його підсистем, що мають позитивну роль, оскільки стимулюють проведення заходів, спрямованих на виправлення не рівноважного стану системи
З. Шершньова	Процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опір дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування

Джерело: узагальнено на основі вказаних джерел [10; 14]

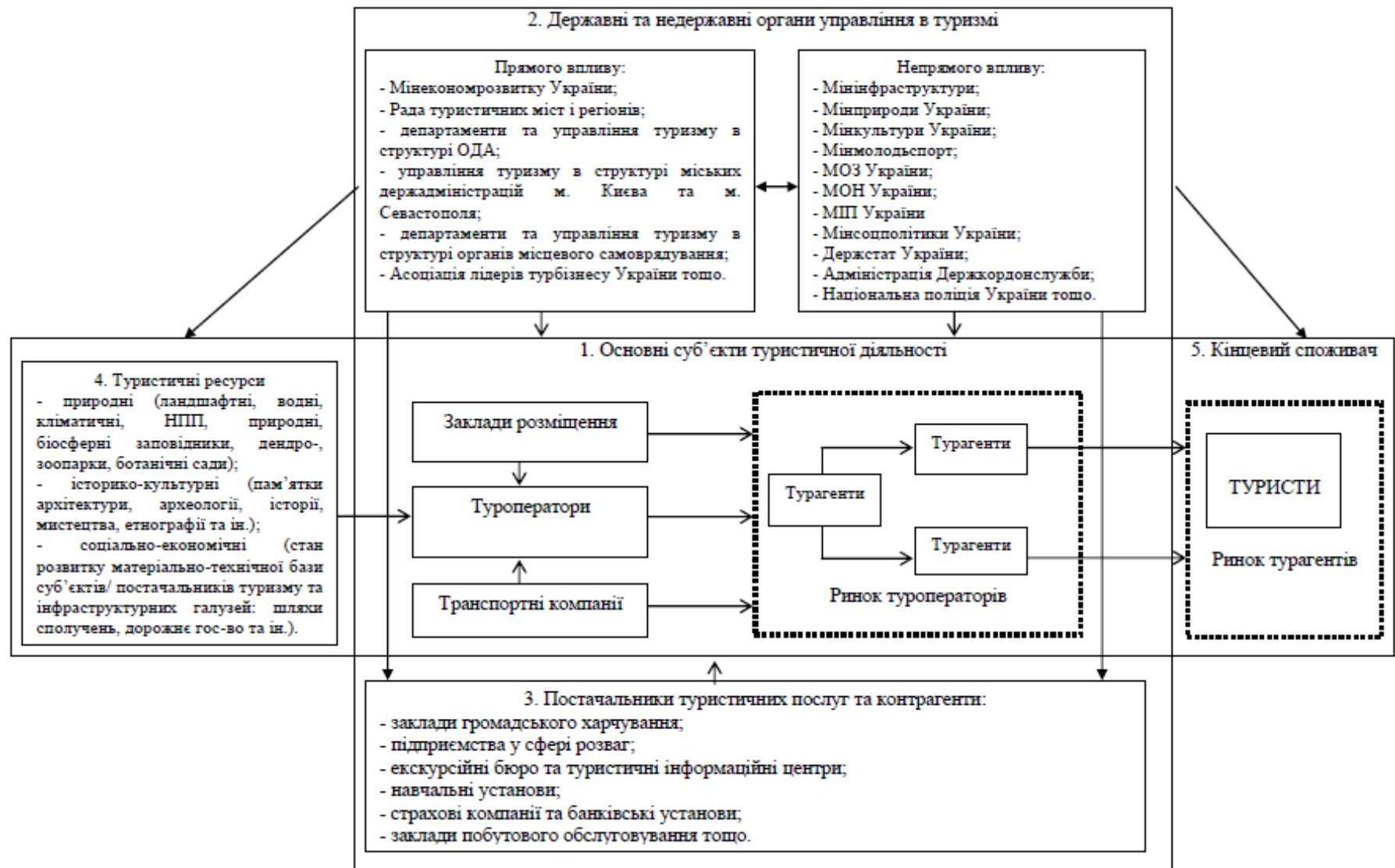


Рисунок А.1– Схема взаємодії зацікавлених у розвитку туризму груп стратегічного впливу

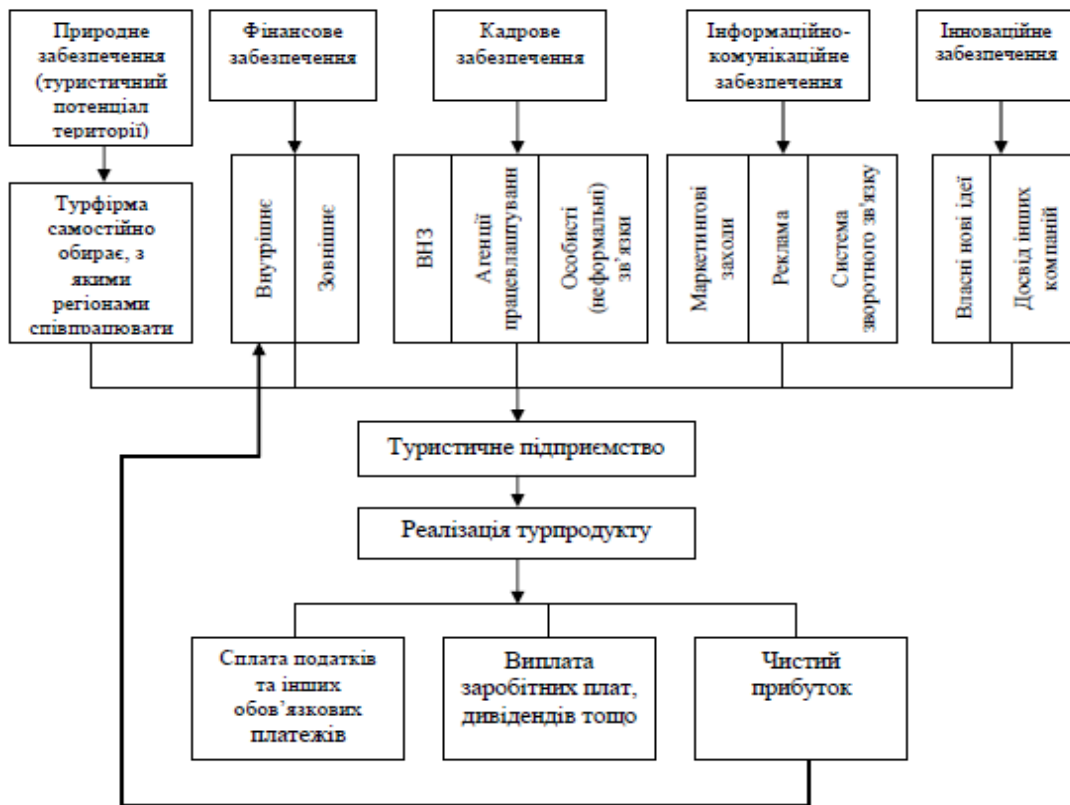


Рисунок А.2 – Складові ресурсно-функціонального забезпечення діяльності і розвитку туристичних підприємств

Джерело: доопрацьовано на основі [20, с.89]

Таблиця Б.1 – Макроекономічні чинники зовнішнього середовища

Чинники	Джерело отримання та аналізу інформації
S (Social) – соціальні і культурні чинники: вік населення регіону, зміни складу та структури сімей, розрив у доходах громадян різних соціальних груп, гнучкість графіків робочого часу, наявність вільного часу, рівень освіти та культури у регіоні, естетичні потреби населення.	Статистичні щорічники, матеріали управління курортів і туризму облдержадміністрації та міської ради, Державної служби туризму і курортів
T (Technological) – технологічні інновації: поява нових технологій у галузі туристичного обслуговування, розвиток Інтернет-технологій та комп'ютерних систем бронювання, наявність технологічних кластерів, удосконалення туристичного продукту.	Спеціалізована література, Інтернет-конференції, Інтернет-джерела.
E (Economic) – економіка та конкуренція на ринку: рівень росту ВВП; рівень інфляції; рівень кредитування малого та середнього бізнесу; реальні грошові доходи населення по областях України у відсотках; середні доходи населення у місяць, у грн.; кількість ліцензій, виданих на туроператорську та турагентську діяльність; податкові надходження.	Статистичні щорічники, матеріали управління курортів і туризму облдержадміністрації та міської ради, Матеріали Міністерства культури і туризму України, державної служби туризму і курортів.
E (Educational) – освіта, навчання та працевлаштування: наявність закладів освіти у регіоні та туристичних спеціальностей; наявність спеціалізованих курсів гідів-перекладачів, екскурсиводів, провідників і т.п.	Інформаційні довідники, статистичні щорічники, Інтернет-джерела.
P (Political) – політико-правові чинники: парламентські вибори; ставлення органів влади і місцевих туристичних організацій до проблем туризму; специфіка регіональної туристичної політики	Матеріали Міністерства культури і туризму України, Державної служби туризму і курортів, управління курортів і туризму облдержадміністрації та міськради
L (Legal) – юридичні чинники: зміни у законодавстві; державне регулювання здійснення підприємницької діяльності у регіоні	Законодавчі та нормативно-правові акти.
E (Environmental protectional) – охорона навколишнього середовища: стан екологічної ситуації у регіоні; вплив сезонності; природні катаклізми; обмеження та зміни способів роботи підприємств.	Матеріали Міністерства екології та природних ресурсів України, дані метеослужб.

Таблиця Б.2 – Чинники галузевого підприємницького середовища

Чинники	Джерело отримання та аналізу інформації
<p>Клієнтська база організації</p> <p>Профіль споживача туристичних послуг може бути складений за наступними параметрами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - географічне місце розташування; - соціально-демографічні характеристики (вік, стать, освіта, професія, сімейний стан, склад сім'ї тощо); - особистісно-поведінкові (соціальний статус, система духовних цінностей, стиль життя, хобі, звички); - психолого-поведінкові риси нового типу споживача туристичних послуг (індивідуалізм, високий рівень освіченості, мобільність, фізична та розумова активність на відпочинку). 	<p>Спеціалізована туристична література (журнали, газети, каталоги), Інтернет-джерела, опитування туристів (анкети, особисте інтерв'ю), внутрішня комп'ютерна база даних (клієнти, постачальники)</p>
<p>Конкурентне середовище організації</p> <p>Основні чинники, що визначають інтенсивність конкуренції (за моделлю М. Портера):</p> <ul style="list-style-type: none"> - загроза появи нових конкурентів; - загроза появи нових товарів/послуг-замінників; - суперництво між вже існуючими конкурентами; - формування системи знижок для клієнтів; - збільшення/зменшення агентських відсотків для постачальників. 	<p>Спеціалізована туристична література (журнали, газети, каталоги), Інтернет-джерела, аналітична інформація (статистичні дані, аналітичні статті), опитування туристів (анкети, особисте інтерв'ю), внутрішня комп'ютерна база даних (клієнти, постачальники)</p>
<p>Відносини із постачальниками послуг (засоби розміщення, заклади харчування, транспортні підприємства):</p> <ul style="list-style-type: none"> - вартість товару/послуги, що постачається; - гарантія якості товари/послуги, що постачається; - дотримання умов договору надання послуг/доставки товарів. 	<p>Спеціалізовані каталоги, спеціалізовані Інтернет-сайти, прейскуранти цін, ол.-листи, договори</p>

Таблиця В.1 – Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на сегментацію споживачів туристичних послуг

№ з/п	Формулювання критерію	Вага критерію за 5-бальною шкалою	Оцінка критерію, бали	Ранг критерію
1.	Географічний чинник (критерії: географічна територія, рівень урбанізації, кліматичні особливості)	5	11	3
2.	Демографічний чинник (критерії: стать, вік, розмір сім'ї, етап життєвого циклу сім'ї, релігійні вірування, національність)	4	10	4
3.	Соціальний чинник (критерії: соціальний клас (вищий, середній, нижчий), рівень доходу, рівень освіти, професія, рід занять)	5	12	1,5
4.	Психологічний чинник (критерії: тип особистості, менталітет, життєвий стиль)	4	12	1,5
5.	Поведінковий чинник (критерії: інтенсивність споживання туристичної послуги (рідко, часто), очікувані переваги від придбання товару (якість, сервіс, економія), статус споживання (вперше купує, потенційний споживач, постійний покупець), ступінь прихильності споживача до товарної марки (низька, середня, значна, абсолютна), ступінь сприйняття товару споживачем (низька, середня, значна, абсолютна), ставлення споживача до товару)	5	9	5

Таблиця В.2 – Оцінка чинників, що впливають на вибір споживачами туристичного продукту

Чинники	Важливість чинника	
	Кількість, осіб	%
Група А		
Надійність послуг туристичної фірми	110	22
Ціна туру	90	18
Якість обслуговування менеджерами компанії при виборі та оплаті туру	75	15
Група В		
Можливість користування додатковими послугами у турі (безоплатні екскурсії, сніданки тощо)	60	12
Наявність системи пільг та знижок (при оплаті туру, при здійсненні поїздки тощо)	50	10
Пропозиція «гарячого туру»	45	9
Група С		
Місцезнаходження компанії	40	8
Незапланований відпочинок (я обираю відпочинок не плановано)	20	4
Популярність компанії, що рекламує і продає даний тур	10	2
<i>Разом</i>	500	100