

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Марія САЄНСУС
“ ____ ” _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
ЗІ СПЕЦІАЛЬНОСТІ 075 «МАРКЕТИНГ»
НА ТЕМУ: РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА

Виконавець:
студентка ЦЗФН факультету
Прокопова Вікторія Русланівна
/підпис/

Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент
Губерник Аркадій Алексеевич
/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ.....	7
1.1. Сутність та значення маркетингової діяльності в процесі управління підприємством.....	7 15
1.2. Ефективності діяльності туристичної організації.	21
1.3. Оцінювання ефективності систем управління у туристичній галузі. . . .	
1.4. Системні методи аналізу систем у туристичній галузі.	24
Висновки 1 розділу.....	35
2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ «МОРЕ ТУРІВ»	37
2.1. Загальна характеристика та історія розвитку підприємства.	37
2.2. Аналіз структури ринку туристичних послуг.	45
2.3. Стратегічний аналіз підприємства.	52
2.4. Аналіз фінансової складової діяльності	58
Висновки 2 розділу.....	70
3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «МОРЕ ТУРІВ»	72
3.1. Визначення загальних тенденцій розвитку компанії.	72
3.2. Формування конкурентоспроможності на базі впровадження GDS ...	
3.3. Впровадження нового напрямку розвитку в компанії: ретрит-тури.....	83
3.4. Ефективність впровадження змін у системі управління маркетингом	87
Висновки 3 розділу.....	
ВИСНОВКИ.	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	96

ВСТУП

Актуальність всебічного дослідження туризму обумовлена його багатогранністю та суспільною значущістю. Основна увага в дослідженнях явищ та процесів, пов'язаних з туризмом, приділяється питанням маркетингу та організації, в останні роки стали більше уваги приділяти правовим та екологічним аспектам функціонування туризму.

На даний час туристична галузь продовжує випереджати світову економіку, незважаючи на погіршення глобальних економічних перспектив, напруженість у міжнародній торгівлі, соціальні хвилювання, геополітичну невизначеність, нестабільність і пандемію COVID-19.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти теоретичних і практичних основ туризму були і є предметом наукових досліджень зарубіжних авторів, а саме: Р. Бартон, Дж. Боуена, А. Булла, П. Ліндєрта, Дж. Мейкенза, М. Монтехано, Р.Ольє та ін. Крім того, дослідженню проблем туристичної галузі також присвячені роботи вчених: Азарян О.М., Балабанова І.Т., Барчукової В.С., Гуляєва В.Г., Карсекіна В.І., Віноградської А.М.

Зауважимо, що кожна наука має власний об'єкт, предмет та суб'єкт і, зважаючи на філософські категорії, об'єктом наукового дослідження є процес або явище, що породжує проблемну ситуацію й обирається для вивчення дослідником. Як указують В.Г. Горохов і С.З. Пакуляк, наука слугує справі самопізнання й пізнання фактичних зв'язків [3, с.154]. Зважаючи на це, з'ясувати сутність туризму понятійним способом, представити його категоріально, концептуально є досить складною справою, адже туризм є багатогранним явищем суспільного життя і його неможливо визначити однозначно.

Туризм є мультидисциплінарним, багатофакторним явищем, що пов'язує такі поняття, як інфраструктура, гостинність, пересування, якість туристичного продукту й навколишнього середовища, менеджмент і маркетинг туризму,

економіка туризму, підготовка професійних кадрів, транспортні послуги, служба безпеки тощо.

Вивченню та узагальненню теоретичних досліджень у різних напрямках туризмознавства, цілісного уявлення про туризм як багатогранний феномен сучасності, роль і значення цього соціального інституту в житті суспільства присвятили роботи українські вчені: О.О. Бейдик, Т.А. Дьорова, О.А. Кручек, О.О. Любіцева, В.С. Пазенок, Б.П. Яценко та ін. Вагомий внесок у створення і розвиток теорії туризму належить російським ученим М.Б. Біржакову, В.П. Грицкевичу, І.В. Зоріну, В.А. Квартальнову.

Але, нажаль, проблемі визначення закономірностей функціонування туристичного ринку приділена на сьогоднішній день украй недостатня кількість досліджень.

Слід зазначити, що туризм приносить прибуток у тих регіонах, в яких досяг найбільшого розвитку, за умов підтримки влади, яка вбачає в ньому засіб стимулювання збалансованості й розвитку економіки, що сприяє активізації наукових досліджень у цій сфері.

Мета даної кваліфікаційної роботи полягає у виявленні сучасних тенденцій розвитку туризму та досліджень як складової комплексу і інструментарію управлінню в туристичній сфері.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є організаційний механізм впливу системи управління на діяльність компанії «Море турів».

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є компанія «Море турів» та його конкурентне середовище.

Завдання:

1. З'ясувати сутність та зміст поняття «система», становлення структурних відділів на підприємствах; дослідити проблеми стратегії у сучасному середовищі; розглянути різні концепції. Розглянути поняття та функції систем;

2. Розглянути види стратегії; проаналізувати ситуацію з використанням стратегій на вітчизняних підприємствах туристичної сфери;
3. Проаналізувати історію та фінансово-економічний стан компанії «Море турів» ;
4. Проаналізувати діяльність компанії «Море турів»; проаналізувати стратегію компанії , а в області управління системою управління;
5. На основі проведеного аналізу розробити пропозиції щодо оптимізації управління системою управління компанії «Море турів».

Для досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження, як: абстрактне-логічний; ситуаційний аналіз; середніх, абсолютних і відносних величин; порівняння, графічний, соціологічний; статистичний аналіз; економіко-математичний; експертні опитування й оцінки. На основі даних Всесвітньої туристичної організації проаналізовано показники розвитку світового ринку туристичних послуг. Виконано аналіз: динаміки кількості суб'єктів туристичної діяльності (туроператорів і тур агентів) в Україні; загальної середньооблікової кількості штатних працівників; доходів від надання туристичних послуг; операційних витрат на надання туристичних послуг; кількості туристів, обслугованих туроператорами та тур агентами в Україні.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у тому, що вперше було розглянуто та проаналізовано система управління діяльності компанії «Море турів» і розроблено проект впровадження ефективної системи управління для даного підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційної роботі використано аналітичний метод при дослідженні ефективності управління на підприємстві, загальнонаукові методи аналізу, синтезу при дослідженні та узагальненні різних підходів до впровадження стратегії управління на підприємстві. У процесі написання кваліфікаційної роботи застосовувались наступні методи дослідження: узагальнення, порівняння, групування при аналізі діючих

нормативних документів; графічний метод, табличний метод при аналізі фінансової звітності підприємства, аналіз коефіцієнтів та відносних показників. Обрані методи надають можливість порівнювати, групувати та аналізувати дані. Були використані також сайти державних організацій.

Інформаційна база. Інформаційною базою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних економістів з даної тематики, а також нормативно-правові акти України, що визначають методологічні засади розкриття інформації про стан та діяльність суб'єктів господарювання у їх фінансовій звітності, періодична і спеціальна література з фінансового аналізу та фінансового менеджменту. В ході написання роботи використовувалися наукова періодика з досліджень платоспроможності та ефективності її забезпечення, підручники, монографії, періодичні публікації, фінансова та статистична звітність досліджуваного підприємства.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Ключові слова: туристична галузь, туристична послуга, туристичний продукт, суб'єкти туристичної діяльності, кон'юнктура ринку, споживачі, маркетингові дослідження, маркетинговий інструментарій, анкетування, показники, тенденції, маркетингова стратегія.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

1.1. Сутність та значення маркетингової діяльності в процесі управління підприємством

У сучасному розумінні з маркетинговою діяльністю підприємства переважно пов'язують сукупність усіх дій і рішень, що забезпечують вивчення ринку та потреб споживачів з метою систематичного використання цієї інформації для створення нових товарів і послуг та просування існуючих товарів і послуг з найбільшою вигодою для виробника та з метою досягнення його цілей. Маркетинг – це функція бізнесу, яка ідентифікує незадоволені потреби, визначає і вимірює їхню величину та потенційну прибутковість, визначає, які цільові ринки організація може найкраще обслуговувати, вивчає особливості конкурентів та визначає власні конкурентні переваги, вирішує питання щодо товарів, послуг і програм, які відповідають обраним рынкам.

В літературі з маркетингу налічується понад 2000 визначень цього поняття. Кожне з них відображає його призначення, функції, завдання та основний зміст. Наведемо найбільш поширені з них. «Маркетинг — соціальний і управлінський процес, за допомогою якого окремі особи і групи осіб задовольняють свої нестатки і потреби завдяки створенню товарів і споживчих цінностей і обміну ними» [43, с. 14].

У більшості вітчизняних наукових праць зустрічається визначення, дане Ф. Котлером, який під маркетингом пропонує розуміти один з видів людської діяльності, що спрямована на задоволення людських потреб через процеси обміну. Метою маркетингу є зниження зусиль із збуту продукції шляхом пізнання та розуміння клієнта настільки добре, що товари (послуги) будуть йому підходити якомога точніше та самі продавати себе.

«Маркетинг — це передбачення, управління і задоволення попиту на товари, послуги, організації, людей, території і ідеї шляхом обміну» [76, с. 10].

«Маркетинг — це один із видів творчої управлінської діяльності, який сприяє розширенню виробництва і торгівлі, а також збільшенню зайнятості шляхом виявлення запитів споживачів і організації досліджень і розробок для задоволення цих запитів; маркетинг пов'язує можливості виробництва з можливостями реалізації товарів і послуг, обґрунтовує характер, напрямки і масштаби всієї роботи, необхідної для отримання прибутку в результаті продажу максимальної кількості продукції кінцевому споживачу» [58, с. 12].

«Маркетинг — ряд технічних методів, які спрямовані на задоволення в найкращих психологічних умовах для споживачів і в найкращих фінансових умовах для дистриб'юторів природних або штучно викликаних потреб» [21, с. 19].

«Маркетинг — це процес планування і управління розробкою товарів та послуг, ціновою політикою, просуванням товарів, послуг та ідей до споживача для задоволення потреб як окремих осіб, так і організацій» [76, с. 25].

«Маркетинг — система управління діяльністю фірми з розробки, виробництва і збуту товарів на основі вивчення ринку і в інтересах отримання прибутку» [23, с. 21].

Ф. Котлер та К. Л. Келлер [42] вперше розрізняють соціальне та управлінське визначення маркетингу: «процес, спрямований на задоволення потреб та бажань індивідів і груп через обмін, тепер розглядається не як соціально-управлінський, а лише як соціальний». Як управлінське ж постає визначення Американської асоціації маркетингу: «Маркетинг — це організаційна функція і сукупність процесів створення, просування і надання цінностей для покупців і управління взаємовідносинами з ними із зиском для організації та для зацікавлених у ній осіб». Це визначення містить і суто управлінський, і загальний філософський аспекти; для їх чіткішої

структуризації варто звернутися до розробок Ж.-Ж. Ламбена, який розглядає маркетинг як соціальний процес, котрий спрямований на задоволення потреб та бажань людей, організацій через забезпечення вільного конкурентного обміну товарами і послугами, що мають цінність для споживача [52, с. 32].

«Управління маркетинговою діяльністю – це мистецтво та наука вибору цільових ринків, залучення, утримання і збільшення кількості споживачів за допомогою створення, передачі й надання їм більш високої у порівнянні з конкурентами цінності» [12].

Метою маркетингу є створення цінності шляхом пропозиції високоякісних рішень, що сприяють економії часу та зусиль, які покупець затрачає на пошук і здійснення угоди.

Маркетингова діяльність підприємства є творчою управлінською діяльністю, завдання якої полягає у розвитку ринку товарів, послуг і робочої сили шляхом оцінки потреб споживачів, а також у проведенні практичних заходів для задоволення цих потреб. За допомогою цієї діяльності координують можливості виробництва та розподіл товарів і послуг, а також визначають, які кроки необхідно зробити, щоб продати товар або послугу кінцевому споживачеві. Здійснення маркетингової діяльності є об'єктивною необхідністю орієнтації науково-технічної, виробничої та збутової діяльності підприємства на ринковий попит, потреби і вимоги споживача [16, с. 135].

Маркетингова діяльність фірми спрямована на те, щоб достатньо обґрунтовано встановлювати конкретні поточні та довготермінові (стратегічні) цілі, шляхи їхнього досягнення й реальні джерела ресурсів господарської діяльності, визначати асортимент і якість продукції, її пріоритети, оптимальну структуру виробництва, а також бажаний прибуток.

Маркетингову діяльність розпочинають із інформаційно-аналітичного дослідження, на основі якого проводять стратегічне і поточне планування, розробляють програму створення й виведення на ринок нового товару,

формують канали руху товару від виробника до споживача за участю торгових посередників, організовують рекламну кампанію і здійснюють інші дії щодо просування товару на ринок, на заключному етапі оцінюють ефективність маркетингових заходів [23,с. 145]. Маркетингова діяльність передбачає також застосування допоміжних систем маркетингу: маркетингової інформації; маркетингового планування; маркетингового контролю; маркетингової організації (рис. 1.1.).

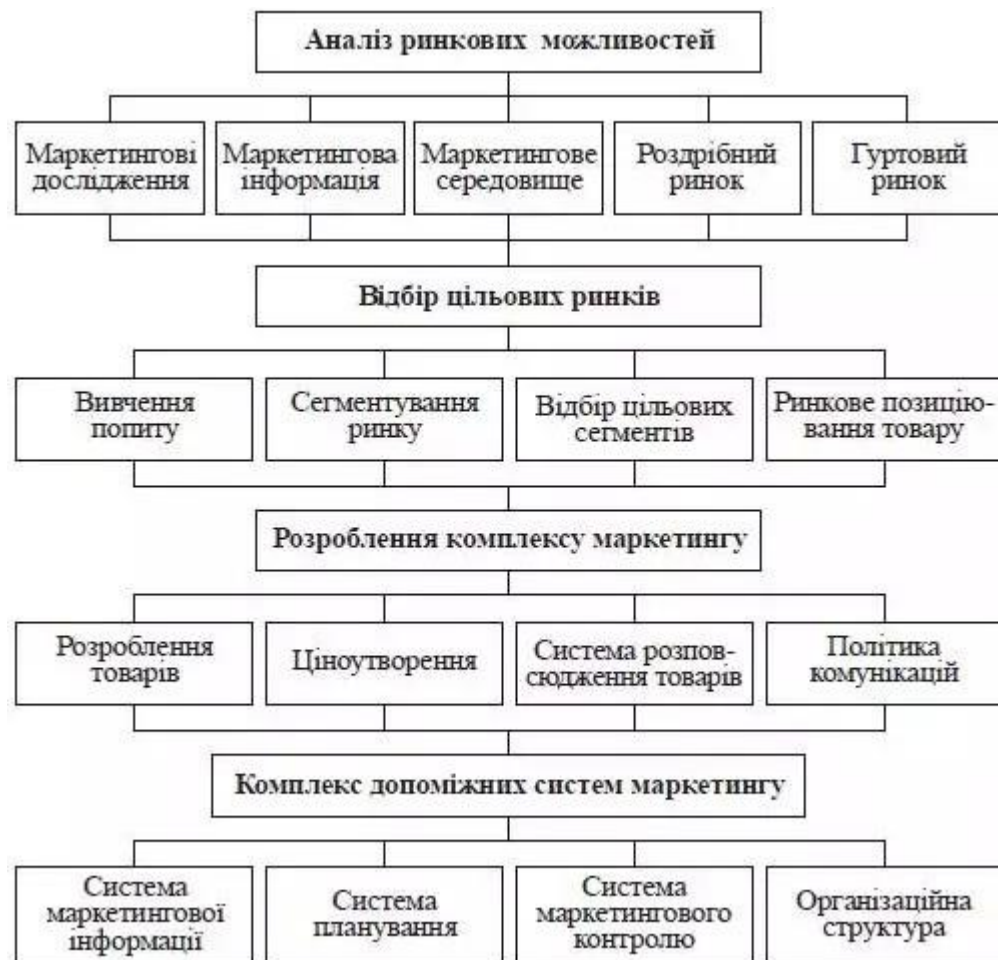


Рис.1.1. Управління маркетингом (Джерело:[24, с. 158])

Успіху на ринку досягають підприємства, які найліпше пристосовуються до умов зовнішнього середовища, активно впроваджують маркетинг у систему виробництва. Сьогодні виробникам потрібні новітні розробки та технології у

сфері маркетингу для налагодження процесу виробництва і розробки економічної політики, що його захищатиме. Часом виникає конфлікт вподобань підприємства, споживачів і суспільства. Тому, в основу формування маркетингу слід покласти ретельно продуману філософію ефективної та соціально відповідальної діяльності у межах певної єдиної концепції.

Під формуванням маркетингової діяльності розуміють процес її становлення та розвитку на підприємстві.

На першому етапі проводиться маркетингове дослідження ринку, на якому існує підприємство. Маркетингове дослідження ринку – це вивчення середовища, в якому працює підприємство, визначення попиту на продукцію, місткість ринку та його сегментів, стан потенційних конкурентів та вподобань споживачів.

Другий етап – аналіз власного підприємства, його сильних та слабких сторін, загроз і можливостей. Також з'ясовується концепція управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Існує п'ять концепцій маркетингу, на основі яких підприємство здійснює управління маркетинговою діяльністю:

- 1). концепція удосконалення виробництва;
- 2). концепція удосконалення товару;
- 3). концепція інтенсифікації комерційних зусиль;
- 4). концепція маркетингу;
- 5). концепція соціально – етичного маркетингу [27].

Кожна з цих концепцій, відповідна певної філософії управління, залежно від поглядів керівництва, специфіки виробничо-збутової діяльності і ринкових умов в тій чи іншій мірі застосовується і в даний час. Не можна плутати між собою концепцію маркетингу і концепцію інтенсифікації комерційних зусиль. Об'єкт основної уваги першою – цільові клієнти з їх потребами, при цьому організація виробляє те, що приносить найбільшу користь споживачам; другий – товар організації, на реалізацію якого спрямовуються головні зусилля.

Виробнича концепція (концепція вдосконалення виробництва) є однією із перших концепцій маркетингу, якою керуються переважно виробничі підприємства. Концепція спрямована на введення нових високотехнологічних виробничих потужностей, максимізацію обсягу виробництва, також продуктивності та ефективності праці, внаслідок чого відбувається зниження собівартості і ціни і, як наслідок, зростання продажу. Використання виробничої концепції є доцільним у таких ситуаціях:

- перевищення попиту на товар над його пропозицією (дефіцит);
- надвисока собівартість товару, яку необхідно знизити – введення в дію нових високотехнологічних потужностей призводить до зростання продуктивності праці.

Виробнича концепція спирається на твердження, що споживачі в першу чергу купують товари, які доступні за рівнем ціни та є широко розповсюдженими.

Керівництво підприємства (фірми), яке використовує виробничу маркетингову концепцію, спрямовує головні зусилля на покращення технології виробництва, залишаючи поза увагою систему розподілу.

Товарна концепція (концепція вдосконалення товару) є більш прогресивною, порівняно із виробничою, і виходить із положення про надання переваги споживачами тим товарам, які мають вищу якість. Підприємство, що використовує товарну концепцію, спрямовує основні зусилля на підвищення експлуатаційних характеристик товару шляхом урахування максимуму побажань споживачів. Головною умовою успішності товарної концепції є насичення ринку, а головним недоліком – ризик пропустити момент появи нових більш доступних, якісних або принципово нових товарів.

Концепція стимулювання збуту (інтенсифікації комерційних зусиль) передбачає зосередження основних зусиль на стимулюванні попиту та збуту товарів. Ключовою ланкою є продавець, а основними питаннями – рекламне забезпечення та створення ефективної збутової мережі. Головним завданням

підприємства (фірми) є агресивне просування товарів та послуг на ринку, збільшення обсягу продажу та ціни товару, змушуючи споживачів купувати навіть ті продукти, в яких вони одразу можуть бути не зацікавленими. Найсучаснішою є концепція соціально-відповідального (соціально- етичного), яка поєднує задоволення інтересів виробників, споживачів і суспільства. Згідно даної концепції до основних завдань підприємства (фірми) крім збільшення виробництва, розширення частки ринку та максимізації прибутку також слід віднести зростання суспільного добробуту та урахування основних інститутів – екології, релігії, суспільної моралі тощо . На початку нового тисячоліття керівники більшості вітчизняних підприємств почали усвідомлювати необхідність маркетингової діяльності, як ефективного інструменту забезпечення економічної ефективності та завоювання максимально можливої частки на ринках. Однак, перші спроби здійснення підприємницької діяльності, за розробленими на той час принципами маркетингу, у більшості випадків не мали успіху. Це спричинило характерну для сучасної економіки більшості галузей народного господарства (сільське господарство в даному випадку не є виключенням, а навпаки – найбільш типовим прикладом) ситуацію, коли маркетингова діяльність фактично зведена до способів стимулювання збуту продукції та рекламування товарів. Сучасні маркетингові заходи вітчизняних підприємств, у порівнянні з розвинутими країнами, відстають на період близько століття.

У практичній діяльності часто відбуваються випадки підміни сутності маркетингової діяльності керівниками та спеціалістами. Найчастіше під маркетинговою діяльністю розуміють агресивну концепцію збуту. Насправді концепція збуту передбачає зосередження зусиль на випуску продукції, в той час як питання реалізації відкладається на майбутнє. В той час як маркетингова діяльність головний акцент робить на вивченні потреб споживачів та їх побажань до товару і, лише після визначення основних вимог до продукції, приймаються

рішення про виробничий процес та ефективне використання наявних ресурсів. В цьому випадку утворюється баланс між власними інтересами та інтересами споживачів.

Основне завдання підприємства – завоювання довіри споживачів.

Третій етап – визначення цілей та завдань діяльності маркетингової організаційної структури. На основі концепцій маркетингу можна встановити його основні цілі:

- максимізація прибутку за допомогою розмаїтих засобів;
- виявлення потреб споживачів та максимальне їх задоволення;
- максимізація вибору;
- максимізація якості життя покупців.

Четвертий етап полягає у формуванні організаційної маркетингової структури (маркетингова служба):

- функціональна;
- ринкова;
- товарна;
- товарно – ринкова [27].

П'ятий етап – розподіл функцій між виконавцями. Для чіткого розподілу функцій між окремими працівниками можна використати матричний метод, тобто побудову відповідних лінійних карт з інформацією про те, хто і якою мірою бере участь у розв'язанні тих чи інших питань.

Шостий етап – підбір персоналу. Працівники повинні відповідати загальним вимогам до управлінських кадрів - компетентність, пунктуальність, дисциплінованість, уміння керувати, мати певні знання у своїй професії та робота з комп'ютером. Останнім сьомим етапом є контроль за діяльністю.

Контроль маркетингової діяльності передбачає: контроль за реалізацією продукції, визначення частки ринку збуту підприємства, інформацію про витрати виробництва за кожним товаром, відправленим на склад готової

продукції, оцінювання ефективності маркетингової діяльності тощо.

Таким чином при формуванні маркетингової діяльності на підприємстві слід визначити алгоритм, за допомогою якого буде формуватися маркетингова діяльність. Якщо використовувати ці етапи, то можна досягти ефективного функціонування маркетингової діяльності підприємства та поставлених завдань. Також правильне врахування концепцій щодо управління маркетингом допоможе підприємству вижити в жорсткому конкурентному середовищі.

1.2. Маркетингове середовище та його роль в процесі управління маркетинговою діяльністю підприємств

Будь-яка фірма, яка здійснює свою діяльність, не може діяти окремо, не взаємодіючи з іншими суб'єктами і силами. Вона знаходиться під впливом різних факторів, які і створюють маркетингову середу. Маркетингове середовище фірми - сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами фірми і впливають на можливості керівництва служби маркетингу встановлювати і підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва [7, с.104]. Найпоширенішим визначенням поняття «маркетингове середовище підприємства», є визначення, запропоноване Ф.Котлером: «маркетингове середовище – це сукупність факторів, які впливають на спроможність підприємства розвивати й підтримувати взаємовідносини з цільовим ринком» [42]. Маркетингове середовище постійно змінюється: ринкові можливості й загрози виникають, змінюються й зникають, тому для підприємства є дуже важливим, вчасно розпізнавши ринкові можливості й загрози, розвивати можливості та знешкоджувати загрози. Деякі автори також трактують маркетингове середовище як сукупність суб'єктів, сил, чинників, які діють на підприємство і впливають на його стратегію[18]. Провідні визначення цього поняття подані в таблиці 1.1.

Розглянувши дані визначення можна зробити висновок про певну суперечність між викладеними визначеннями у питанні меж дії чинників та факторів на підприємство та його стратегію. Для цього необхідно згадати визначення, запропоновані фахівців, які розрізняють маркетингове макросередовище та мікросередовище, а також керовані та некеровані фактори маркетингового середовища [13].

Таблиця 1.1.

Визначення поняття «маркетингове середовище» різних авторів

Автори	Визначення поняття
Ф. Котлер	«Маркетингове середовище - сукупність діючих за межами підприємства суб'єктів та сил, які впливають на розвиток й підтримку службами маркетингу вигідних взаємовідносин з цільовими клієнтами»
В.А. Полторак	«Маркетингове середовище – це сукупність активних суб'єктів, різноманітних чинників, що діють за межами підприємства і впливають на її стратегію, можливості ефективно працювати на ринку і не підлягають безпосередньому контролю з боку підприємства»
М.І. Белявцев, Л.М. Іваненко	«Середовище маркетингу – сукупність активних суб'єктів, сил і факторів, що діють як усередині, так і за межами підприємства й організації, які впливають на можливості керівництва, і служби маркетингу досягати поставлених цілей»
О.М. Азарян	«Маркетингове середовище – це сукупність активних суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства і впливають на можливості керівництва службою маркетингу встановлювати та підтримувати з цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва».
С.В. Скибінський	«Маркетингове середовище підприємства – сукупність активних суб'єктів та сил у межах та за межами підприємства, які впливають на можливості керівництва підприємства та служби маркетингу діяти на цільових ринках підприємства»
С.С. Гаркавенко	«Маркетингове середовище - сукупність суб'єктів, умов та сил, що діють за межами підприємства і здатні вплинути на його маркетингову діяльність»

Розрізняють маркетингові макросередовище й мікросередовище. Маркетингове макросередовище - фактори, якими фірма не може безпосередньо керувати, але які впливають на її маркетингову діяльність. До маркетингового макросередовища належать: економічне середовище, демографія, політичне середовище, НТП, культура, природне середовище. Це частина середовища, в якому фірма безпосередньо функціонує в процесі маркетингової діяльності. Керовані фактори - такі, якими підприємство безпосередньо керує, тобто формує, змінює та контролює їх. До них належать елементи маркетингового комплексу (товар, ціна, збут, просування) та фактори, пов'язані з процесом управління маркетингом (система управління маркетингом, організаційна структура маркетингу, кадри). Некеровані фактори - фактори, на які фірма не може безпосередньо впливати. До них належать такі фактори, як економіка, політика, демографія, культура, технологія, екологія.

У літературі також зустрічається й інша, відмінна від наведеної, класифікація факторів маркетингового середовища. За нею всі фактори маркетингового середовища поділяють на внутрішні та зовнішні.

До зовнішніх належать фактори, що генеруються макрооточенням (політика, економіка, суспільство, екологія, випадок) та безпосереднім оточенням підприємства (конкуренти, постачальники, споживачі, кредитори, ринок робочої сили).

У маркетинговому середовищі можна виділити середовище непрямого впливу (макрооточення або макросередовище) і середовище безпосереднього впливу (мікрооточення або мікросередовище).

Та частина середовища, з якою організація має конкретну і безпосередню взаємодію, і є маркетинговим середовищем безпосереднього оточення. Це сукупність факторів, які безпосередньо впливають на операції організації і відчують на собі їх прямий вплив [5].

Мікросередовище утворюють сили, які безпосередньо стосуються самого підприємства та його можливостей щодо обслуговування споживачів, тобто постачальники, маркетингові посередники, клієнти, конкуренти та контактні аудиторії. Вплив цих сил, які утворюють безпосереднє оточення підприємства, необхідно постійно прогнозувати та враховувати. Проте важливо також і певним чином впливати на суб'єкти мікросередовища, регулюючи свої відносини з партнерами на ринку. Тому фактори мікросередовища треба вважати відносно контрольованими.

Під повним контролем підприємства перебуває мікросередовище самого підприємства. Під час розроблення маркетингових планів представники служби маркетингу мають урахувати інтереси інших функціональних підрозділів у межах підприємства, зокрема вищої ланки керівництва, фінансової служби, служби НДДКР, матеріально-технічного забезпечення, виробництва та бухгалтерії.

Маркетингові посередники - це ті фірми й організації, які беруть участь у тому чи іншому етапі процесу маркетингу підприємства (маркетингові дослідження, збут, просування тощо).

До них належать:

- торгові посередники - сприяють доведенню товару до кінцевого споживача;
- маркетингові фірми - здійснюють маркетингові дослідження на замовлення фірми;
- рекламні агентства - виступають суб'єктами маркетингових комунікацій фірми.

Роль постачальників як фактору маркетингового мікросередовища визначається тим, що матеріально-технічні ресурси та комплектуючі вироби є вхідними елементами процесу виробництва товарів. У розвиненій ринковій

економіці майже не існує проблеми постачання ресурсів. Підприємство має змогу обирати постачальників за тими чи іншими критеріями (ціна, рівень обслуговування тощо).

Вивчаючи споживача як фактор маркетингового середовища, необхідно звернути увагу на два основні питання: дослідження факторів, які впливають на поведінку споживача; прийняття споживачем рішення про купівлю товару.

Громадськість - це люди та організації, які становлять реальний чи потенційний інтерес для фірми або впливають на можливість досягнення її цілей. Громадськість може як сприяти, так і перешкоджати підприємству в реалізації його цілей. Наприклад, якщо у фінансових колах (банки, страхові компанії) сформувався негативний імідж підприємства, йому досить важко буде реалізувати можливість отримання фінансових ресурсів.

Конкуренція - це боротьба за ринкову частку між фірмами, споживачі яких мають ідентичні або схожі потреби. Аналіз конкуренції дає можливість виявити ринкове положення фірми, конкурентоспроможність її товарів.

Факторами маркетингового середовища непрямого впливу виступають сили більш широкого макросередовища, які або відкривають нові можливості, або загрожують фірмі новими небезпеками. Ці сили представляють собою фактори, що не піддаються контролю, за якими фірма повинна уважно стежити і на які повинна реагувати. Макросередовище складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, політичних, науково-технічних, природних і соціокультурного оточення (табл. 1.3).

Фактори середовища непрямого впливу або загальне зовнішнє оточення зазвичай не впливають на організацію так помітно, як фактори середовища прямого впливу. Однак керівництву необхідно враховувати їх.

Маркетингове середовище непрямого впливу зазвичай більш складне, ніж середовище прямого впливу. Тому при його дослідженні зазвичай спираються перш за все на прогнози.

Економічні фактори макромаркетингового середовища. Економічні зміни відображають загальну економічну ситуацію в країні або регіоні, в якому працює компанія. Економічні чинники є найважливішими, оскільки поточний і прогнозований стан економіки може негативно впливати на стратегічні цілі організації. Такі показники, як темп інфляції, стабільність національної валюти, міжнародний платіжний баланс, податкова ставка, купівельна спроможність населення, динаміка ВВП, ВВП, рівень безробіття, процентні ставки, а також основні тенденції зміни структури галузей і організаційних форм господарювання, повинні постійно діагностуватися і оцінюватися. Кожен з них може становити або загрозу, або нову можливість для організації.

Крім самих людей, для ринків важлива ще й їхня купівельна спроможність. Загальний рівень купівельної спроможності залежить від рівня поточних доходів, цін, заощаджень, від доступності кредиту. На купівельній спроможності позначаються економічна криза в країні, високий рівень безробіття, висока вартість кредитів [23, с.123].

Демографічні фактори макромаркетингового середовища. Демографія - наука, що вивчає населення з точки зору чисельності і щільності розміщення. Для маркетингологів демографічне середовище представляє інтерес, оскільки ринки складаються з людей.

В рамках короткострокового і середньострокового періодів демографічні тенденції служать виключно надійними факторами розвитку. Фірма може взяти перелік основних демографічних тенденцій і точно визначити, яке значення матиме для неї кожна з них [7, с. 105].

Політичні фактори макромаркетингового середовища. На маркетингові рішення досить помітно впливають події в політичному середовищі. В основі цього фактору лежать законодавчі акти, нормативні документи державних установ, вимоги груп громадськості, а також політичні дії, спрямовані на

встановлення контролю над діяльністю компанії. Все це впливає на різні організації, на окремих осіб і обмежує свободу їх дій.

Керівник з маркетингу повинен добре знати не тільки загальнодержавні закони, що охороняють добросовісність конкуренції, інтереси споживачів і вищі інтереси суспільства, але також і місцеві закони, під дію яких підпадає його маркетингова діяльність в тому чи іншому регіоні.

Соціокультурні фактори макромаркетингового середовища. Діяльність підприємства проходить в суспільстві. У процесі цієї діяльності підприємство встановлює взаємини з різними елементами структури суспільства, що обумовлює вплив на підприємство чинників соціального та культурного середовища. До соціокультурних факторів макросередовища відносять: чисельність і структурний склад населення, рівень освіти, стиль життя, норми, традиції, трудову етику, звичаї і життєві цінності країни, в якій оперує організація. Соціокультурне середовище впливає на формування попиту населення на товари, на витрати по їх обслуговуванню, переваги при виборі товарів-конкурентів, на трудові відносини, рівень заробітної плати, на умови праці і т.д. Важливе значення мають і відносини організації з місцевим населенням, де вона функціонує. У зв'язку з цим виділяють також як фактор соціально-культурного оточення незалежні засоби масової інформації, які можуть формувати імідж фірми і її товарів і послуг.

Природні фактори макромаркетингового середовища. Останнім часом проявилось зростаюче занепокоєння громадськості з приводу руйнування навколишнього природного середовища. Законодавці стали висувати різні заходи з охорони навколишнього середовища. Зміни екологічної обстановки позначаються і на товарах, які фірми виробляють і пропонують ринку.

Керівництво служби маркетингу має тримати в полі зору ці проблеми, щоб мати можливість отримувати необхідні для діяльності фірми природні ресурси,

не завдаючи при цьому шкоди навколишньому середовищу. У цьому сенсі підприємницька діяльність знаходиться під сильним контролем як з боку державних органів, так і з боку впливових груп громадськості. Бізнес повинен брати участь в пошуках прийнятних рішень щодо проблем постачання матеріальними ресурсами та енергією і збереженням екологічної чистоти навколишнього середовища. Екологічні проблеми були головною причиною виникнення концепції соціально-етичного маркетингу. Її суть полягає в тому, що, задовольняючи потреби окремих споживачів, фірми повинні враховувати інтереси суспільства в цілому. Наприклад, у багатьох країнах виникла проблема утилізації металевих баночок від напоїв, яка знайшла своє втілення в маркетинговій стратегії щодо пакування товару.

Науково-технічні фактори макромаркетингового середовища. Технологія є одночасно внутрішньою змінною та зовнішнім фактором великого значення. В якості зовнішнього фактору вона відображає рівень науково-технічного розвитку, який впливає на організацію, наприклад, в областях автоматизації, інформатизації та ін. Технологічні фактори є основними причинами появи нових галузей і виробництв, глибокої зміни діючих галузей [7, с. 108]. Рівень науково-технічного розвитку в країні впливає на структуру економіки, на процеси автоматизації виробництва і управління, на технологію, за допомогою якої виробляється продукція, на склад і структуру персоналу організацій і, що особливо важливо - на конкурентоспроможність продукції і технологій. Щоб зберегти конкурентоспроможність, кожна організація змушена використовувати досягнення науково-технічного прогресу, принаймні ті, від яких залежить ефективність її діяльності.

Учасникам ринку необхідно розбиратися в змінах, що відбуваються в науково-технічному середовищі, і в тому, як нова наука і технологія можуть бути поставлені на службу задоволення людських потреб. Їм необхідно працювати в тісному контакті з науково-технічними фахівцями і стимулювати їх на

проведення досліджень, в більшій мірі націлених на ринок. Вони повинні чуйно реагувати на можливі негативні аспекти будь-якої нової ідеї, які можуть обернутися шкодою для користувачів і викликати їх недовіру і протидію.

Сукупність факторів маркетингового макросередовища має, як правило, стратегічний характер і вимагає від організації розробки ефективної стратегії поведінки.

1.3. Особливості маркетингової діяльності в туристичній сфері

Ситуація, що склалася в туристичній сфері, в умовах пандемії та військових дій на території України вимагає активного пошуку засобів подолання кризових явищ та інтенсифікації попиту на туристичні продукти та підвищення їх виробництва із забезпеченням необхідного рівня якості та безпеки. В цьому контексті великого значення набуває використання інструментів маркетингу.

Маркетинг туристичних послуг можна визначити як комплекс заходів, пов'язаних із вивченням і формуванням попиту на туристичні продукти, розробкою туристичних продуктів, досягненням та підтримкою їх конкурентоспроможності а також їх просуванням відповідно до визначених маркетингових факторів, які необхідно враховувати для задоволення потреб індивідуумів і груп людей у відпочинку, розвагах за допомогою надання їм житла, транспортних засобів, харчування, організації дозвілля тощо.

«Маркетинг у галузі туризму є системою вивчення туристичного ринку, всебічного впливу на покупця, його запити з метою надання максимальної якості туристичному продукту і одержання прибутку туристичною фірмою» [5, с.71]. Специфіка туристичного бізнесу полягає в комплектації туристичного продукту з різних видів сервісу – транспорту, харчування, розміщення,

консульських служб тощо. Звідси велика кількість правових і нормативних документів, що регулюють туристичну діяльність [9, с. 47].

Управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства включає знання, навички, уміння, інформаційні і людські технології ділового спілкування дійсних та потенційних споживачів туристичного продукту і менеджерів підприємства. Враховуючи, що при виконанні функцій управління об'єктом (керованою підсистемою) управління є сам маркетинг, а саме діяльність підприємства на ринку з врахуванням зміни його кон'юнктури, а суб'єктом (керуючою підсистемою) управління виступають менеджери туристичного підприємства, то управління маркетинговою діяльністю – це цілеспрямована дія, яка передбачає вплив суб'єкта управління на об'єкт, що здійснюється по визначеній технології з використанням системи методів для досягнення поставлених цілей.

Основні складові елементи моделі ефективного управління маркетинговою діяльністю зображені на рис. 1.2.



Рис.1.2. Модель управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства (Джерело: [39, с. 143])

Запропонована модель ґрунтується на системному підході, який передбачає представлення маркетингу як відкритої системи, на яку, окрім факторів внутрішнього середовища, вагомий вплив здійснюють фактори зовнішнього середовища. На наш погляд, необхідно чітко сформулювати принципи, методи, етапи, підходи до організації та функції управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства, що, по суті, є складовими елементами системи. Насамперед, визначимо такі принципи маркетингової діяльності: - програмно-цільове управління, інноваційний підхід, орієнтація на попит, єдність інформаційного і фізичного маркетингу, поєднання методів кількісного і якісного аналізу ринку, тотальне управління маркетингом, логістична модель організації, електронний маркетинг, перетворення маркетингу в центр прибутку, пріоритетне кадрове забезпечення [39, с.144]. Використання цих принципів призведе до постійної орієнтації як на реальних, так і на потенційних споживачів туристичного продукту. Методи управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства можна об'єднати в три групи:

- економічні (планування, аналіз, ціноутворення, фінансування);
- організаційні (накази, розпорядження, оперативні указівки тощо);
- соціально-психологічні (планування соціального розвитку колективу, переконання).

Процес управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства здійснюється в 3-ох аспектах, кожен з яких характеризується проходженням окремого етапу: планування маркетингової діяльності, впровадження маркетингових заходів, контроль маркетингової діяльності.

В сучасних умовах ефективно працювати без планування маркетингової діяльності не в змозі жодне туристичне підприємство. Виникає необхідність розробки нової системи комплексного планування маркетингової діяльності, яка повинна визначати місію підприємства відповідаючи на питання де, коли, кому і які послуги будуть надаватись; які ресурси і в який період будуть необхідні підприємству для досягнення маркетингових цілей; яким

чином досягнути найбільш ефективного використання залучених ресурсів. Т. В. Григорчук визначає маркетинговий план, як документ, у якому сформульовані основні цілі маркетингу та шляхи їх досягнення. І додає, що план містить систему заходів, необхідних для досягнення поставлених цілей, їхній зміст, забезпечення ресурсами, а також обсяги, методи, послідовність і строки виконання робіт різного характеру [5]. Е. А. Овечкіна зазначає, що «планування маркетингових взаємодій фірми забезпечує систематичну збалансовану узгодженість її цілей з потенційними можливостями з виробництва та реалізації продукції і цілями комерційної поведінки покупців, постачальників ресурсів, посередників і конкурентів, що пропонують аналогічну або альтернативну продукцію» [6, с. 59]. А от Е. П. Голубков в першу чергу акцентує увагу на тому, що «планування маркетингу в різних компаніях здійснюється по-різному. Це стосується змісту плану, тривалості горизонту планування, послідовності розробки, організації планування. Так, діапазон змісту плану маркетингу для різних компаній різний: іноді він лише трохи ширше плану діяльності відділу збуту; на іншому полюсі - план маркетингу, заснований на найширшому розгляді стратегії бізнесу, що виливається в розробку інтегрального плану, який охоплює всі ринки і продукти» [17, с. 37]. Отже, з вище наведених визначень можна розуміти, що план маркетингу – документ, який містить результати аналізу стану підприємства, ринку, його головних цілей, можливостей, загроз для грамотного планування задач його подальшої діяльності, а також встановлення кроків по досягненню цілей з урахуванням всіх можливостей та загроз. Хороший маркетинговий план дозволяє туристичному підприємству передбачати зміни ринку. Туристичні фірми, орієнтовані на ринок, прагнуть отримати найсвіжішу інформацію про клієнтів, конкурентів і тенденції ринку, а потім скоординувати роботу окремих підрозділів для створення туристичного продукту, який найбільш повно відповідає потребам клієнта. В основі цієї діяльності лежить розробка маркетингового плану і його успішна реалізація [8].

Ми вважаємо, що зазначений вище комплекс проблем описує запропонований МакДональдом підхід до успішного маркетингового планування, який отримав назву «10 «S» (табл. 1.2.)

Таблиця 1.2

10 «S» успішного маркетингового планування

Елемент „S”	Бар’єри планування	Коментар
Стратегія раніше тактики (strategy before tactics)	Невідповідність між маркетинговою стратегією та тактикою	Стратегія повинна розроблятися до тактики і перевірятись в процесі реалізації
Розмістити маркетинг всередині операцій (situate marketing within operations)	Ізоляція маркетингової функції від інших операцій та процесів	Пошук місця маркетингу в загальній системі планування і системі прийняття рішень
Розподілити цінності маркетингу (shared values about marketing)	Невідповідність між маркетинговою функцією і орієнтацією підприємства	Необхідна маркетингова орієнтація всіх процесів бізнесу
Будувати структуру ринків (structured around markets)	Організаційні бар’єри	Організаційна структура повинна бути орієнтована на реальні об’єкти управління
Досконало досліджувати середовище (scan the environmental thoroughly)	Недостатнє розуміння маркетингового середовища	Необхідний досконалий моніторинг і аудит середовища бізнесу
Систематизувати інформацію (summarize information)	Невідповідність між процесом і результатом планування (інформаційний аспект)	Грамотне використання інструментів збору та аналізу інформації
Навики і знання (skills and knowledge)	Недостатність навиків і знань технології планування	Володіння знаннями і навиками в області розробки планів
Систематизація процесу (systematize the process)	Недостатність систематичного підходу в плануванні	Вимога формалізації процесу планування
Послідовність цілей (sequence objectives)	Проблема встановлення пріоритету цілей	Встановлення і дотримання пріоритетності цілей і задач підприємства
Стиль і структура (style and structure)	Протиріччя з корпоративною культурою	Відповідність цілям корпоративної культури

Джерело: [44, с. 59]

Етап впровадження передбачає безпосередню реалізацію маркетингового плану: прийняття рішення про реалізацію розробленого плану; організацію процесу маркетингу і делегування основних повноважень; вирішення питань про матеріальне і організаційне забезпечення реалізації маркетингового плану; розробку графіка реалізації маркетингового плану [45, с.20].

У маркетинговому плані викладені комплексні стратегії по розробці продуктів і послуг для конкретних сегментів ринку, інформування клієнтів про продукти і просування їх клієнтам. Маркетинговий план істотно розширює маркетинговий розділ бізнес-плану, заглиблюючись в конкурентне середовище і тактику, використовувану для досягнення маркетингових цілей. Але маркетинговий план повинен бути побудований навколо досяжних, вимірних і своєчасних цілей.

Основні проблеми планування пов'язані з визначенням цілей, формуванням структури окремих планів, характеру їх взаємозв'язку, оцінкою вихідних даних, необхідних для планування і визначення загальної організації процесу і рамок планування. На етапі контролю порівнюються отримані результати з поставленими завданнями, а також розробляються конкретні кроки по коректуванню негативних відхилень і підсиленню позитивного ефекту.

Ефективність управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства залежить від розробки його допоміжних систем: маркетингової інформаційної системи, системи організації маркетингу, системи маркетингового контролю. Водночас зазначимо, що практичній реалізації концепції маркетингу на туристичних підприємствах України перешкоджає відсутність досвіду комплексного використання маркетингових інструментів, ігнорування ролі маркетингу в діяльності підприємства, недостатність висококваліфікованих кадрів, постійні зміни в ринковій кон'юнктурі, низька інформативність щодо прийняття маркетингових рішень, однобічне сприйняття маркетингу як концепції.

Однією з основних умов ефективної реалізації маркетингової діяльності на туристичному підприємстві є організація служби маркетингу. В маркетингово-орієнтованому підприємстві всі структури, що прямо чи опосередковано займаються управлінням маркетингом мають бути націлені на клієнта і працювати спільно на забезпечення його споживчих потреб. Від правильного вибору організаційної структури служби маркетингу залежить

ефективність роботи туристичного підприємства, досягнення намічених стратегічних і тактичних цілей. Організація маркетингу повинна передбачати побудову організаційної структури управління маркетингом; забезпечення ефективних взаємовідносин з іншими підрозділами підприємства; підбір спеціалістів з маркетингу відповідної кваліфікації та створення умов для їх ефективної роботи; розподіл завдань, прав і відповідальності серед працівників маркетингових служб.

Незважаючи на наявність багатьох варіантів організаційних структур маркетингу зазначимо, що основними факторами, які відображають зміст організаційної структури маркетингу є: функції, які виконує маркетинг; товари, які реалізуються на ринку; споживачі; регіони, в яких знаходяться ринки чи споживачі. Саме тому практично вибір здійснюється між організаційними структурами орієнтованими на: функції; продукти; ринок; споживачів і на регіони. Особливості даних організаційних структур досить докладно описані в літературі з маркетингу.

Аналізуючи функції управління маркетинговою діяльністю, варто зазначити, що їх можна розділити на загальні та специфічні. На нашу думку, до загальних функцій слід віднести основні функції менеджменту – планування, організація, мотивація, контроль. У свою чергу, до специфічних віднесемо ті, що стосуються управління комплексом маркетингу туристичного підприємства: планування асортименту туристичного продукту; формування і реалізація цінової політики; формування каналів розподілу; планування і реалізація комплексу маркетингових комунікацій.

На даному етапі розвитку ринкових відносин на туристичному ринку України будь-яке підприємство не може ефективно функціонувати без застосування маркетингового інструментарію та вмілого процесу управління ним. Адже він передбачає визначення свого положення на ринку, аналіз можливостей, вивчення ринкового середовища функціонування, аналіз рівня конкурентної боротьби, прогноз зміни кон'юнктури ринку, визначення стратегії розвитку тощо. Кінцевою метою результативного управління

маркетинговою діяльністю має стати раціональна взаємодія зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування туристичного підприємства, вміле використання його потенціалу як основи формування маркетингових можливостей.

Висновки до розділу 1

Маркетингова діяльність передбачає: ретельне врахування потреб у товарах і послугах; врахування стану і динаміки попиту; ситуації, що склалася на ринку, і її розвитку; можливе пристосування виробництва до потреб ринку, до існуючих і потенційних запитів покупців; активний вплив на формування попиту, ринку товарів і послуг; контроль за умовами реалізації товарів і послуг; гнучке реагування на зміни попиту.

Ситуація, що склалася в туристичній сфері, в умовах пандемії та військових дій на території України вимагає активного пошуку засобів подолання кризових явищ та інтенсифікації попиту на туристичні продукти та підвищення їх виробництва із забезпеченням необхідного рівня якості та безпеки. В цьому контексті великого значення набуває використання інструментів маркетингу.

Маркетинг туристичних послуг можна визначити як комплекс заходів, пов'язаних із вивченням і формуванням попиту на туристичні продукти, розробкою туристичних продуктів, досягненням та підтримкою їх конкурентоспроможності а також їх просуванням відповідно до визначених маркетингових факторів, які необхідно враховувати для задоволення потреб індивідуумів і груп людей у відпочинку, розвагах за допомогою надання їм житла, транспортних засобів, харчування, організації дозвілля тощо.

Ефективність управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства залежить від розробки його допоміжних систем: маркетингової інформаційної системи, системи організації маркетингу, системи маркетингового контролю.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМПАНІЇ «МОРЕ ТУРІВ»

2.1. Загальна характеристика та історія розвитку підприємства

Турагентство "Море турів Організаційно-правова форма компанії «Море Турів» - товариство з обмеженою відповідальністю. Товариство має у власності відособлене майно і відповідає за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном, може від свого імені укладати угоди, набувати і здійснювати майнові та особисті немайнові права, виступати позивачем або відповідачем у суді, арбітражному суді. Товариство має самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки. Товариство має круглу печатку, що містить його повне фірмове найменування українською мовою і вказівку на його місце знаходження. Компанія «Море Турів» самостійно налагодила роботу з клієнтурою, послугами компанії користуються як вітчизняні, так і зарубіжні фірми, як великі, так і молоді комерційні структури. Підхід працівників ТОВ «Море Турів» до усіх своїх клієнтів абсолютно однаковий, фірма не ділить своїх клієнтів на спроможних і не дуже, і, напевно, саме цей чинник допомагає існувати і розвиватися компанії в такий час.

Місія компанії «Море Турів»- полягає в тому, щоб допомогти отримати споживачеві високоякісний відпочинок за доступною ціною, надання якісних видів послуг, а також допомога клієнтам у розвитку бізнесу; прагнення до постійного саморозвитку шляхом надання великої кількості послуг з метою як можна повнішого задоволення потреб клієнтів фірми. Це дозволить власникам «Море Турів» розвивати свою фірму, залучати більшу кількість клієнтів і відповідно отримувати більший прибуток, а її персоналу - застосовувати свої знання й кваліфікацію, а так само розвивати свій потенціал і можливості.

Ціль компанії «Море Турів» – є одержання максимального прибутку, як підсумковий результат сезонних продажів (зима / літо), залучення та

захоплення певного сегмента туристичного ринку для успішного горизонтального розширення і здійснення поставлених завдань.

Вищим органом управління підприємством є Збори учасників Членами Зборів являються засновники. Збори засідають не рідше за один раз в півріччя, також можливе позачергове засідання, умови обумовлені в Статуті підприємства. Збори засновників призначають генерального і комерційного директорів, головного бухгалтера. Суспільство може мати штампи і бланки зі своїм фірмовим найменуванням, власну емблему, а також зареєстрований у встановленому порядку товарний знак та інші засоби індивідуалізації. У нашій мережі тур агентств МОРЕ ТУРІВ і КВИТКИ в ЛІТО наймолодші директори тур агентств.

Мережа росте дуже швидко – вже 190 офісів продажів! Ласкаво просимо до нашої дружної родини! Ми раді кожному клієнту, у нас постійно проводяться акції, розіграші та знижки. Ми професіонали своєї справи та любителі подорожувати по всьому світу, а також їздимо до рекламних турів, щоб краще знати готельну базу кожної країни. Двері нашого агентства завжди відчинені для любителів туризму, і ми сподіваємося, що нашим клієнтам запам'ятаються наші доброзичливість, оперативність та чуйність – все те, чого ми постійно прагнемо у своїй повсякденній роботі.

Завітати до країни, отримати нові враження, оновити гардероб – основні переваги шопінг-туру. Подібні поїздки організовуються в період грандіозних розпродажів, даючи можливість придбати товари світових брендів, що поєднують високу якість і невисоку вартість. Без сумніву, такий тур подарує вам безліч приємних вражень. Індивідуальний похід до кожного клієнта – наше головне правило у роботі. Чекаємо на вас в нашому офісі з понеділка по суботу, смачний чай і гарна компанія гарантовані! Враховуючи побажання своїх клієнтів та власний досвід, ми, туристична агенція «Море турів», завжди готові порекомендувати вам найкращі місця та готелі, країни та курорти, що поєднують у собі високий рівень сервісу, гарні краєвиди, багату історію, смачну їжу та можливість весело провести час.

Пропонуємо можливість розвитку в туристичному бізнесі - франшиза від мережі турагентств "МОРЕ ТУРІВ"! ФРАНШИЗУ коштує 50 000 грн. У подарунок даруємо сайти, чат-боти, навчання Вас та Ваших стажистів з туризму та реклами на 100000 грн.

Щомісячна плата (роялті) з 01.01.2022р. протягом перших 3-х місяців роботи: 1000 грн для України. До кінця 1-го року роботи офісу – 1500 грн для України. З другого року роялті зростає до 2500 грн. Для міст менше 20000 осіб – роялті буде менше, встановлюється індивідуально.

Будучи нашим франчайзі, отримуєте: безперервні курси з туризму та продажу в туризмі ввечері в режимі онлайн, тривалість – 2 місяці; навчання для керівника офісу (курс з підбору та бронювання турів), тривалість - 1 день, навчання проводить центральний офіс у скайп-режимі; навчання для керівника та менеджерів по спец-платформі для повторної перевірки знань з туризму - 2 місяці; навчання для керівника та менеджерів в офлайн режимі у Києві та Львові 1 день; місячний та річний коучинг для керівника офісу, тематика - реклама у туризмі з практикою; юридичні консультації, рекомендації, рекламні матеріали, перевірені інструкції; інша підтримка центрального офісу.

Принципи роботи фірми компанії «Море Турів» :

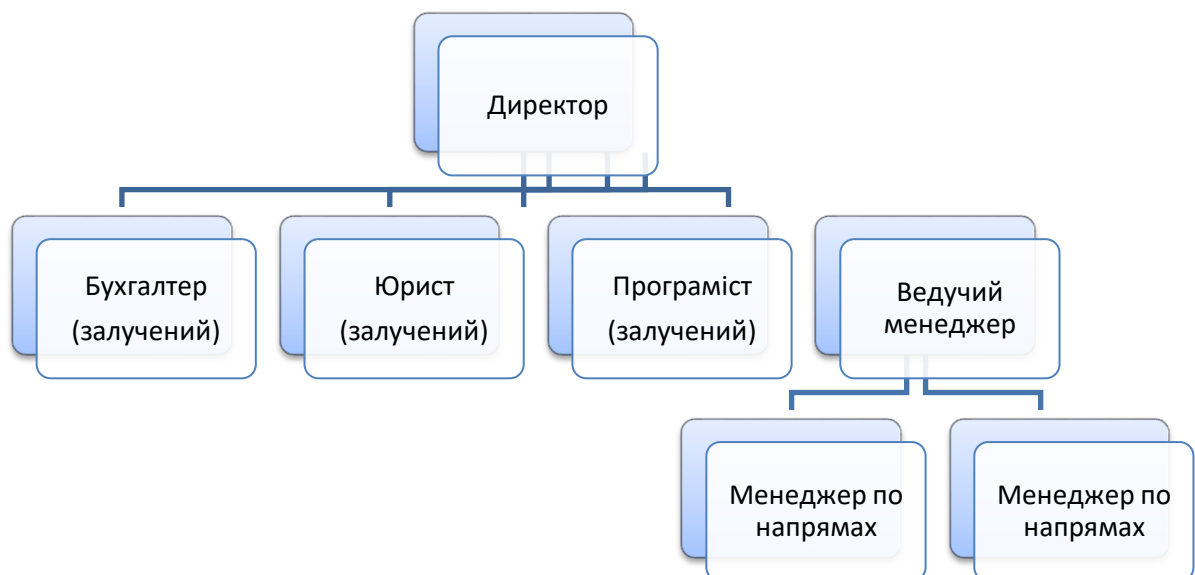
а) реалізація інтересів клієнта. Вище за все ставляться інтереси Клієнта, робота ведеться чесно, компетентна й незалежно. Фірма займає об'єктивну позицію, діяльність фірми будується на підставі неупередженого обліку всіх фактів стосовних справи і відповідальних поглядів;

б) лідерство й професіоналізм. Фірма прагне до задоволення потреб клієнтів і робить ставку на професіоналізм, результативність і практичність підходів до рішення проблем замовників. Клієнтові пропонується скористатися знаннями й досвідом співробітників фірми для виведення свого бізнесу на нові якісні рівні й одержати необхідну інформацію для рішення проблем;

в) конфіденційність компанії «Море Турів» забезпечує схоронність будь-якої інформації, що стосується справ Клієнта й зібраної при виконанні професійних обов'язків, як секретну; не використовує в особистих, фінансових або яких-небудь інших інтересах матеріали або внутрішню інформацію, що притягує увагу в результаті професійних зв'язків із клієнтами.

Організаційний зріз. З першого дня існування керівництво фірми дотримується демократичного стилю управління, який передбачає відкритий ринок продажів, конкуренцію за критерієм ціна - споживчі якості, інфраструктуру, орієнтовану на клієнта і відповідну вимогам отримання максимальних прибутків. Цих принципів управління фірма «Море Турів» дотримується досі.

При демократичному стилі управління дирекція приймає засадничі рішення, пов'язані з функціонуванням фірми: планування; організація робіт (процес); управління персоналом; контроль. Організаційна структура даного підприємства складається з декількох відгалужене, що представляють собою відображення системи підпорядкованості (підзвітності), делегування обов'язків і відповідальності (рис. 2.1).



Джерело: Складено автором

Рис. 2.1. Організаційна структура компанії «Море Турів» "

Фірма «Море Турів» має лінійну організаційну структуру. При цьому у фірмі відсутній поділ за відділами, а всі працівники підприємства підлеглі безпосередньо виконавчому та генеральному директорам. Робота кожного співробітника спрямована на те, що б кінцевою метою було якомога краще обслуговування клієнта. Тобто перевага віддається «системі пряника» заохочення співробітників.

Таблиця 2.1.

Система оцінки компанії «Море Турів»

№ п/п	Рівень оцінки	Періодичність	Метод	Можливості використання
1	Повсякденна оцінка професійної діяльності (сильних і слабких сторін)	Один раз у день, один раз у тиждень	Анкетування по фактичних діях. Обговорення	Зворотний зв'язок з оцінюваним з метою модифікації поведінки і навчання
2	Періодична оцінка виконання обов'язків	Один раз у півроку, рік	Анкетування по фактичних діях і результатам праці Інтерв'ю Обговорення	Визначення перспективи і розробка спільних цілей
3	Оцінка потенціалу	Разова, перманентна	Тестування Центр оцінки	Побудова кадрового прогнозу, планування кар'єри

Джерело: Складено автором

При найме на роботу претенденти на відповідні посади проходять тестування, що включає в себе питання технічного плану (освіта), що привертає працювати в даній фірмі, критерії та побажання при виборі робочого місця, які чинники грають головну роль в роботі (зарплата, перспективи зростання, місце розташування, колектив тощо)

Фірма віддає перевагу працівникам, які мають досвід роботи за фахом не менше 3-х років з рекомендаціями з попереднього місця роботи. З відібраними кандидатами проводять бесіди-інтерв'ю. При успішному проходженні в силу вступає випробувальний термін (3 місяці), який оплачується на договірних умовах. Протягом останніх років чисельність персоналу постійно збільшується. Кадрова політика полягає у підборі і

підготовці кваліфікованих кадрів і спрямована на поповнення трудових ресурсів із середовища молоді до 35 років. Виходячи із проведених досліджень, «Море Турів» необхідно додати штатних працівників, що займаються маркетингом і бізнес плануванням, інвестиційним проектуванням, девелопментом, а також науково-дослідними розробками.

Роботу компанії «Море Турів» гідно оцінили великі світові виробники туристичних послуг України та різних країн. Підтвердженням цього є те, що «Море Турів» є уповноваженим агентом з продажу та офіційним представником туроператорів «Альф», «Верса», «Coral», «Акорд тур». Фірма працює як туроператор, але за деякими напрямками є агентом, надає широкий спектр високоякісних послуг та сервісу, враховуючи індивідуальні особливості клієнтів і замовників.

Відпочинок для багатьох з нас - саме те, чого ми чекаємо з пожадливістю, той, заради чого ми працюємо. Дуже часто в самому розпалі суєти робочого дня ми мріємо саме про відпочинок на сонячному південному узбережжі або ж у гор на лижній трасі, а хтось про спокій тихого затишного санаторію на березі озера або річки. Компанія «Море Турів» прекрасно розуміє, наскільки важливий для кожної людини відпочинок, і як для вас необхідно, щоб Ваш відпочинок виявився саме таким, яким Ви його собі уявляєте!

Діяльність «Море Турів» спрямована на реалізацію нових цікавих маршрутів, визначення та встановлення конкурентоспроможних цін. Гасло компанії «Наш професіоналізм = Ваш відмінний відпочинок!» Гнучка система знижок (комісійних), подарунки та бонуси - все це передбачено для постійних агентів та туристів. «Твій туроператор трудиться для тебе» Задоволення від відпочинку агентських туристів - прямий обов'язок, оскільки по відношенню до агенцій - головне для компанії «Море Турів» - стабільне партнерство і впевненість одне в одному.

Компанія здійснює свою діяльність на підставі Статуту та ліцензії ДСТіК Серія АВ 505517 від 12.10.2007. Основними напрямком діяльності

туристичної компанії «Море Турів» є організація туристичних поїздок: бронювання та продаж авіаквитків в усі країни світу, бронювання і продаж авто і ж / д квитків, бронювання готелів, бронювання автомобілів, оформлення страхових полісів, екскурсійні, екзотичні, оздоровчі тури, річкові і морські круїзи, відпочинок на пляжних і гірськолижних курортах, а також прийом і розміщення в Одесі, допомога в оформленні віз.

Основні операторські напрями компанії «Море Турів»:

1. Болгарія (Чорноморське узбережжя, групові та індивідуальні тури, візування)
2. Румунія (групові (збірні) тури, індивідуальне розміщення, візування)
3. Польща (індивідуальне розміщення, збірні тури, візування)
4. Словаччина (оздоровлення і лікування, збірні тури, індивідуальне розміщення)
5. Росія (Санкт-Петербург, Москва, Золоте кільце, річкові круїзи по Ладозі і Волзі) - збірні, групові та індивідуальні тури.
6. Італія (індивідуальні, групові та шопінг тури.)
7. Чорногорія (групові (збірні) тури, індивідуальне розміщення, чартери (авто, авіа)).
8. Хорватія (збірні тури, авіатури, індивідуальне розміщення)
9. Латинська Америка (збірні тури в Перу, Болівію, Еквадор з островами)
10. Японія (збірні та індивідуальні тури по країні)
11. Україна (збірні тури, лікування та оздоровлення, індивідуальний відпочинок у Криму та Карпатах).
12. Прийом В Одесі (прийом груп та індивідуалів, всі готелі 2-5 *, Кароліно - Бугаз і Затока).
13. Основні агентські напрями «Море Турів»:
14. Єгипет (Шарм-Ель-Шейх, Хургада, Каїр, круїзи по Нілу),
15. Тури по Європі (авіа та автотури),
16. Екзотичні тури (Туніс, Таїланд, Шрі-Ланка, Мальдіви, Домінікана, Сейшели, Малайзія, Китай)

17. Туреччина (всі Анталійське й Егейського узбережжя, вильоти з Одеси та Києва),

18. Хорватія (вильоти з Одеси та Києва),

19. Греція (авіа тури з вильотом на Крит з Одеси, тури по країні).

Компанія «Море Турів» акредитована в Генеральних консульствах Болгарії, Польщі, Румунії, Словаччини для забезпечення паспортно-візових формальностей туристам, що виїжджають на туристичні маршрути.

За попередніми даними-50-60% всіх подорожуючих за краще бути дослідниками нових маршрутів (після попередньої поїздки). Ці люди називаються алло-центрі у них є явно виражена потреба в новому досвіді і відчуттях. Близько 30% туристів вважають за краще відпочивати в країні (країнах), які найбільше залишили незабутнє враження і підійшли по співвідношенню ціна = якість, а також не викликають додаткових стресів у зв'язку з ризиками отримання візи, стихійними і політичними негараздами. Близько 30-40% туристів вибирають тур хаотично.

Під впливом таких факторів як:

1) насиченість (наповнюваність) туру;

2) відносна дешевизна (палаюча ціна, знижка);

3) час для відпустки - пропоновані поїздки в бажаний період (фактор часу). Тобто цільова аудиторія не лише масові туристи, а також індивідаули. Компанія враховує те, що працює з усіма перерахованими вище сегментами. Спочатку, роблячи ставку на реалізацію турпродукту через турагента, «Море Турів» відштовхується від кінцевого споживача при розробці маркетингової програми.

Говорити про конкурентів дуже складно, немає аналога даної компанії, яка буде оператором по всім напрямкам, але можна розглядати конкурентів по окремих сегментах. Болгарія - «Алмарісс», «Албен-тур»; Румунія-«Алмарісс»; Польща – «Скіфія-тревел», «Авеста тур». Оскільки дана робота орієнтована на (обґрунтування) стратегії розвитку фірми «Море Турів», то попередньо незалежно від масштабів організації необхідно поряд з дослідженнями

зовнішнього середовища і конкурентоспроможності проаналізувати власні сили і оцініть поточний стан.

2.2. Аналіз структури ринку туристичних послуг

Глобальна туристична криза спричинила підйом внутрішнього туризму України. За підрахунками Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), через пандемію кількість міжнародних подорожей у 2022 році скоротилася на 74% в річному обчисленні або на 1 млрд. В Україні ринок упав ще більше – на 88%.

Ця тенденція зберігається: у 2023 році кількість туристів, які приїхали в Україну, зменшилася на 9% і становила трохи більше 3 млн проти 13,7 млн у 2020 році. Щоб усвідомити масштаби катастрофи, просто порівняйте: світова фінансово-економічна криза призвела до зниження міжнародного туристичного трафіку у 2009 році лише на 4% або на 60 млн менше міжнародних туристів. Водночас через закриті кордони і численні обмеження мандрівники почали значно більше подорожувати власними країнами. Приміром, внутрішній туризм в Італії влітку 2023 року сягнув найвищих показників за весь час. Літо-2023 року теж свідчить, що підвищений попит на курорти ще тримається, хоча з поступовим відкриттям країн і пом'якшенням обмежень очікувано почав іти на спад.

За даними Join UP!, майже в шість разів більше українців, ніж у 2021 році, провели відпустку в Одесі чи Львові. На 73% зріс попит на лікувальні курорти (Моршин, Трускавець, Східниця). При цьому загалом попит на відпочинок на українських курортах минулого літа знизився втричі порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Якщо подивитися на опитування кількох останніх років, то ситуація з внутрішнім туризмом глобальна не змінюється: лише близько 40% наших співгромадян планують відпочинок або мандрують Україною.

Україна стала відкриттям для іноземних туристів. Гарним прикладом розвитку туристичного потоку в Україну на тлі пандемії є кейс із туристами з арабських країн. Лібералізація візового режиму з країнами Перської затоки, пряме авіасполучення та промоція зробили свою справу. Тільки із Саудівської Аравії туристичний потік стрибнув угору з кількох тисяч туристів на рік протягом останніх років до пандемії до 48 тис туристів у 2020 році. За попередніми підрахунками, це додаткові 850 млн грн для України. У тому числі Join UP! допомогла згенерувати щонайменше 85 млн грн. Арабські туристи заповнили українські курорти: чим їх приваблює Україна та як це використати. Однак не останню роль у досягненні цього успіху зіграли кон'юнктура глобального туристичного ринку, закриті кордони та карантинні обмеження в популярних країнах. Щоб ми могли конкурувати з іншими європейськими країнами після зникнення цих бар'єрів, треба далі інвестувати в розвиток.

В Україні надзвичайний природний туристичний потенціал: море, гори, лікувальні курорти. Однак він нереалізований, бо природної краси недостатньо для стабільного залучення туристів. Щоб мандрівники з року в рік поверталися, а туристичний потік зростає, потрібен комфорт: зручне розміщення, доступна якісна транспортна інфраструктура, розваги, якісний сервіс у кожній точці контакту з туристом. Ціна на відпочинок має залишатися обґрунтованою. Користуючись ситуацією у світі, можна, звичайно, "зібрати вершки", що деякі учасники українського ринку і роблять. Однак треба розуміти, що це закінчиться, щойно країни остаточно відкриють свої кордони, а карантинні обмеження скасують.

За прогнозами науковців, 2022 рік може стати останнім роком пандемії. За кілька років боротьби, головним чином, методом жорстких обмежень, стає зрозуміло, що такого величезного тиску на економіку світ не витримає. Необхідно змінювати підхід і вчитися жити з Covid-19. Отже, імовірно, у найближчі кілька років усі обмеження будуть скасовані.

Результати 2023 року свідчать, що попит на відпочинок в Україні почав падати, щойно країни дозволили в'їзд туристів та пом'якшили карантинні заходи. Тобто люди швидко знаходять більш вигідні варіанти за кордоном. З одного боку, спрацьовує відкладений попит, а з іншого – ми ще не готові конкурувати з перевіреними популярними напрямками.

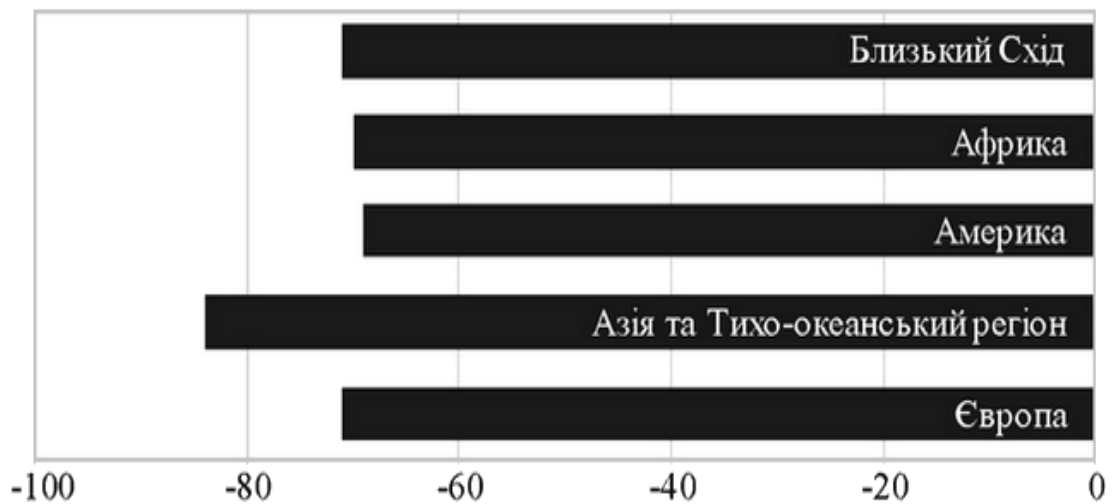
Для виходу на новий рівень потрібна стратегічна робота держави із залучення учасників ринку. Певні іміджеві кроки вже робляться. Серед них – проект «Мандруй Україною», стратегія промоції України за кордоном, рекламні програми з розвитку туризму. Ми плідне співпрацюємо з ДАРТ над програмою розвитку в'їзного туризму, а для промоції наших курортів організовуємо маркетингові кампанії та форуми. Якщо у 2021 році нам вдасться спільно реалізувати масштабні іміджеві проекти для фокусних напрямків та показати туристам чудовий сервіс, можна буде вважати, що іспит складений, і ми зможемо зробити туристичний бренд України прибутковим.

З метою визначення рейтингу туроператорів масового сегмента туристичного ринку у 2022 р. наведено анкету, яка містить 16 запитань. Її результати можна використовувати при оцінюванні туроператорів з точки зору комфортності клієнтів і співпраці з тур агентами. Доведено, що маркетингові дослідження в туристичній галузі доцільно проводити систематично. Це дозволить обґрунтовувати й розробляти управлінські рішення з метою максимального задоволення потреб споживачів туристських послуг і вирішувати проблеми значних сезонних коливань попиту. Аналіз світового ринку туристичних послуг в умовах пандемії.

Аналіз наведених у табл. 1 даних підтверджує, що до 2020 року у світовій економіці ринок туристичних послуг досить інтенсивне розвивався.

Регіональна динаміка зростання в різних частинах світу була нерівномірною, проте, за незначним винятком щорічно був приріст туристичного потоку. Найбільш суттєва частка туристів припадала на Європу, майже кожен другий турист був до цієї частини світу. Досить суттєвим був приріст туристичного потоку в Азії та Тихоокеанському регіоні. Тільки за 5

років із 1995 року до 2000 року туристичний потік в цьому мега регіоні збільшився у 2,5 рази. Насамперед, це пов'язано із економічним зростанням азійських країн. Отже, оцінка загальних тенденцій світового туристичного потоку свідчить, що починаючи із 1995 року до 2020 року кількість туристів у світі зросла майже у 2,5 рази, що ще раз підтверджує динамічність розвитку міжнародного туризму. І все ж пандемія суттєво вплинула на цю галузь економіки, яка досить інтенсивне розвивалась. Так, у 2022 році в декілька разів зменшилась кількість туристів. У різних мега регіонах світу зменшення було неоднорідним (рис. 1).



Джерело: Складено автором на матеріалах [23]

Рис. 2.2. Темпи зменшення світового туристичного потоку за мега регіонами світу [2]

Як бачимо на рис. 2.2., 2.3, 2.4. 2.5., найбільше скорочення туристичного бізнесу було у країнах Азії та Тихоокеанського регіону, де відбулось зменшення на 84% туристів у 2022 році порівняно з доковідним 2020 роком. При тому спостерігаємо, що попри значне скорочення, але все ж найменше воно було на американському континенті. Варто зазначити, що туризм у цій частині світу не відігравав надзвичайної ролі в розвитку національних економік. Загалом у світі в 2022 році відбулось скорочення туристичного

поток на 74%, що в абсолютних величинах становить понад 1 млрд. осіб туристів.

2.3. Стратегічний аналіз підприємства

Сильні сторони компанії «Море Турів»:

- набір співробітників проходить в умовах конкурсного відбору, що забезпечить високу кваліфікацію обслуговуючого персоналу компанії;
- відомість до мінімуму можливого ризику;
- постійне підвищення рівня обслуговування клієнтів;
- залучення клієнтів системою знижок при частому користуванні послугами компанії;
- постійний аналіз діяльності для виявлення слабких сторін конкурентів і постійне усунення своїх недоліків і недоробок;
- планування розширення сфери діяльності;
- планування цінової політики;
- грамотна рекламна підтримка;
- можливість гнучкої зміни стратегії, завдяки тому, що компанія відносно невелика й має достатньо кваліфікований персонал;
- постійне відстеження нових можливостей розвитку, при цьому не економити на залученні людей і професійних маркетингових фірм;
- виявлення податкових пільг для даної сфери обслуговування й прагнення максимального їхнього використання, особливо на початковому етапі розвитку.

Слабкі сторони компанії «Море Турів»:

- недостатність надійної й сучасної вітчизняної методології діяльності при непридатності закордонної;
- високий ступінь конкуренції з боку, приватних компаній, що вже мають потужну методологічну базу, величезний досвід роботи й що займають певні сектори на ринку послуг, з яких їх необхідно потіснити;
- високий ступінь ймовірності виникнення ризикових подій, у результаті яких (особливо на ранній стадії розвитку) компанія може збанкрутувати, при

цьому багато факторів не залежить від зусиль персоналу компанії.

Можливості компанії «Море Турів»:

- великі перспективи в плані розвитку як на території України, так і за кордоном.

Загрози компанії «Море Турів»:

- політика регулювання держави, що включає витрати.

Для оцінки можливостей застосовується метод позиціювання кожної конкретної можливості на матриці можливостей.

Таблиця 2.5.

Матриця можливостей компанії «Море Турів»

Імовірність реалізації можливостей	Вплив можливостей		
	Сильне	Помірне	Мале
Висока	Можливість виходу компанії на зовнішні ринки	Доступність інвестицій і кредитів	Розширення асортиментів послуг
Середня	Ріст обсягів у сфері услуг	Зміна політичного курсу на інтеграцію	Готовність споживачів одержувати нові послуги
Низька	Диверсифікованість		

Джерело: Складено автором

Таблиця 2.6.

Матриця погроз компанії «Море Турів»

Імовірність реалізації погроз	Наслідки погроз			
	Руйнування	Критичний стан	Важкий стан	"Легкі забиті місця"
Висока	Політична нестабільність.		Ріст витрат у зв'язку зі змінами в законодавства	
Середня	Ріст рівня інфляції. Погіршення кон'юнктури світового ринку	Ріст цін. Несприятливі зміни валютного курсу.	Стрімкий розвиток і активізація діяльності конкурентів.	Високе конкурентне суперництво між діючими підприємствами.
Низька				Існує погроза з боку конкурентів

Джерело: Складено автором

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони «Море Турів», його можливості та загрози на ринку консалтингових послуг та визначимо виходячи з отриманих даних, якої стратегії має притримуватись керівництво компанії. Дані зведемо в таблицю 2.7

Таблиця 2.7.

SWOT аналіз компанії «Море Турів»

	2. Можливості	4. Загрози
	1.Шляхи розширення асортиментів послуг 2.Здатність обслуговувати додаткові групи клієнтів або вийти на нові ринки 3.Можливості швидкого розвитку у зв'язку з різким ростом попиту на ринку	1.Вихід на ринок іноземних конкурентів 2.Повільний ріст ринку 3.Висока залежність від зниження попиту і етапу ЖЦ розвитку бізнесу
1. Сильні сторони	SO - стратегії:	WO - стратегії:
1.Адекватні фінансові ресурси 2.Великий досвід 3.Гарне враження, що склалося про компанію у споживачів	розширення частки ринку (географічне розширення); збільшення об'ємів послуг; відкриття філій в інших районах області; вдосконалення системи управління маркетинговою діяльністю.	стратегія диверсифікації використання каналів просування і реклами; проведення агресивною рекламною компанією; інвестування в нерухомість.
3. Слабкі сторони	ST - стратегії:	WT - стратегії:
1.Незадовільна організація маркетингової діяльності 2.Слабка стратегія розвитку підприємства 3.Недолік грошей на фінансування необхідних змін у стратегії	розширення рекламної підтримки; стратегія інтегрованого зростання; розширення діяльності в інтервалі параметрів "ціна - якість"; стратегія винагороди і мотивації.	адаптація до потреб, що міняються клієнтів; впровадження нової фінансової політики; розробка чітко вираженої стратегії діяльності на ринку.

Джерело: Складено автором

Після проведення SWOT аналізу необхідно виробити однозначну стратегію для підприємства. Якщо проаналізувати отримані в результаті досліджень дані, то можна сказати, що з таких стратегій як: консервативна,

агресивна, захисна, конкурентна фірми «Море Турів» варто вибрати агресивну стратегію.

Визначимо конкурентну позицію «Море Турів» на ринку консалтингових послуг. Дані зведемо в таблицю 2.8

Таблиця 2.8

Конкурентна позиція компанії «Море Турів»

Слабка	Сильна
Стратегічні можливості	Стратегічні можливості
покупка іншої фірми в тій же галузі (для посилення конкурентних переваг); злиття з конкуруючою фірмою (для посилення конкурентних переваг); вертикальна інтеграція (якщо вона зміцнює позиції фірми)	продовження концентрації в одній області; міжнародна експансія; вертикальна інтеграція (для підсилення конкурентної позиції фірми); диверсифікація у суміжні галузі (для перенесення в них досвіду й знань із базової галузі),

Джерело: Складено автором

Впроваджувати у свою діяльність усілякі інновації і нововведення в області туризму. Мати постійних штатних співробітників, що володіють знаннями і навичками та мають змогу працювати в більшості напрямків діяльності, на які орієнтується підприємство «Море Турів» .

Порівняння ринкової привабливості та конкурентоспроможності виконується за допомогою моделі Shell/DPM.

Для цього потрібно визначити основні критерії привабливості ринку, оцінити їх за стобальною шкалою та зважити кожну оцінку за її відносною важливістю.

Зводимо дані у таблицю 2.13

Таблиця 2.13.

Критерії привабливості ринку послуг компанії «Море Турів»

Критерії привабливості ринку	Відносна важливість	Оцінка	Зважена оцінка
а) розмір ринку	0,15	60	9
б) темп росту ринку	0,20	70	14
в) відносна ринкова норма прибутку	0,25	75	18,75
г) особливості конкуренції	0,20	10	2
д) цінності споживача (замовника)	0,20	75	15
Загальна зважена оцінка			58,75

Таблиця 2.14. Конкурентні переваги ТОВ «Море Турів»

Конкурентні переваги	Відносна важливість	Оцінка	Зважена оцінка
а) відносна доля ринку	0,25	25	6,25
б) кваліфікація персоналу	0,20	50	10
в) ширина спектру послуг	0,19	80	15,2
г) маркетингові переваги	0,18	70	12,6
д) якість послуг	0,18	85	15,3
Загальна зважена оцінка			58,35

Джерело: Складено автором

На осі Х матриці Shell/DPM позначається загальна зважена оцінка за конкурентними перевагами. Вона складає 58,35.

На осі У матриці Shell/DPM позначається загальна зважена оцінка за критеріями привабливості ринку. Вона складає 58,75. На рисунку 2.3. ми бачимо, що слід притримуватись стратегії продовжувати бізнес з обережністю.

Перед тим, як нести будь-які витрати в даному разі необхідно ретельно проаналізувати залежність економічного ефекту від капіталовкладень в даній галузі.

Подвоїти обсяги виробництва або закрити бізнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Лідер виду бізнесу	
Продовжувати бізнес з обережністю або частково закрити 58,75; 58,35	Продовжувати бізнес з обережністю	Стратегія ризику	
Стратегія закриття бізнесу	Стратегія часткового закриття	Стратегія генератору грошових коштів	
0	33,3	66,6	100

Джерело: Складено автором

Рис.2.6 «Море Турів» на матриці Shell/DPM

Побудуємо матрицю конкурентного профілю у таблиці 2.15. Отже, за рівнем конкурентоспроможності посідає друге місце своєму основному конкуренту .

Таблиця 2.15.

Матриця конкурентного профілю компанії «Море Турів»

Ключові чинники успіху	Коефіцієнт вагомості чинника	Рейтинг за окремими показниками					
		ТОВ Транстур		ТОВ Власвіт		Море Турів	
		ОЦ	Вес	ОЦ	Вес	ОЦ	Вес
1. Ціни на послуги	0,40	3	1,2	4	1,6	4	1,6
2. Якість	0,20	4	0,8	4	0,8	5	1,0
3. Професіоналізм	0,10	5	0,5	3	0,3	4	0,4
4. Репутація	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
5. Реклама та стимулювання попиту	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45
6. Фінансові можливості підприємства	0,1	4	0,4	1	0,1	3	0,3
Всього:	1,00		3,65		3,55		3,9

Джерело: Складено автором

Підприємство займає середнє положення у привабливій галузі. Оскільки кваліфікація персоналу, спектр та якість послуг достатньо високі, то

підприємство може стати на шлях до перетворення на лідера, якщо розподілить свої ресурси правильним чином.



Джерело: Складено автором

Рис. 2.7. Багатокутник конкурентоспроможності компанії «Море Турів»

ТОВ «Море Турів» прогнала в цінах на послуги, рекламу та стимулювання попиту, а також в фінансових можливостях підприємства. З метою покращення конкурентної позиції рекомендується працювати над зменшенням собівартості послуг та поліпшенням фінансового стану підприємства.

Висновки до 2 розділу:

Показник рентабельності діяльності підприємства негативний, а, отже, керівництву підприємства варто переглянути стратегію діяльності підприємства й звернути особливу увагу на діяльність по збільшенню прибутку підприємства. Для того, щоб проаналізувати фінансову діяльність підприємства в цілому за період з 2020 року по 2023 рік, зведемо всі розраховані дані показників в одну зведену таблицю.

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок про те, що у 2023 році фінансова діяльність «Море Турів» стала неуспішна. Це видно з розрахованих показників ефективності діяльності підприємства. Дані про рентабельність підприємства в 2022р. і 2023р. негативні. Також, проаналізувавши динаміку зміни коефіцієнтів, видно, що вона йде до зниження. Тобто показники ефективності знизилися в 2020р. в порівнянні з 2021р.; в 2022р. показники ефективності виросли в порівнянні з 2020р., а в 2023р. вони знову значно знизилися в порівнянні з попереднім роком. Це означає, що керівництву підприємства необхідно провести ряд активних заходів щодо напрямків діяльності, реальні передумови яких зазначені в SWOT аналізі та аналізі за допомогою моделі Shell/DPM.

Таблиця 2.9.

Показники ефективності фінансової діяльності компанії «Море Турів» за 2020-2023 роки

Показники ефективності	Базовий період 2021р.	Звітний період 2020р.	Динаміка зміни 2021-2020рр.	Базовий період 2020р.	Звітний період 2022р.	Динаміка зміни 2020-2022рр.	Базовий період 2022р.	Звітний період 2023р.	Динаміка зміни 2022-2023рр.
Показники ліквідності									
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,2	3,87	2,7	3,87	4,04	0,17	4,04	0,19	-3,85
Коефіцієнт швидкої ліквідності	12,7	10,9	-1,8	10,9	38,1	27,2	38,1	1,93	-36,17
Коефіцієнт покриття	12,8	10,9	-1,9	10,9	38,1	27,2	38,1	1,93	-36,2
Чистий оборотний капітал	108,9	132,3	23,4	132,3	92,7	-39,6	92,7	64,9	-27,8
Показники платоспроможності									
Коефіцієнт автономії	0,95	0,93	-0,02	0,93	0,98	0,05	0,98	0,55	-0,43
Коефіцієнт маневреності	0,59	0,7	0,11	0,7	0,72	0,02	0,72	0,77	0,05
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,922	0,908	-0,014	0,908	0,97	0,06	0,97	0,48	-0,49
Показники рентабельності									

Показники ефективності	Базовий період 2021р.	Звітний період 2020р.	Динаміка зміни 2021-2020рр.	Базовий період 2020р.	Звітний період 2022р.	Динаміка зміни 2020-2022рр.	Базовий період 2022р.	Звітний період 2023р.	Динаміка зміни 2022-2023рр.
Рентабельність діяльності	-	0,01	-	0,01	-0,24	-	-0,24	-0,26	-
Рентабельність власного капіталу	-	0,01	-	0,01	-0,25	-	-0,25	-0,35	-
Рентабельність діяльності	-	0,003	-	0,003	-0,07	-	-0,07	-0,058	-

Джерело: Складено автором

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «МОРЕ ТУРІВ»

3.1. Визначення загальних тенденцій розвитку компанії

Підприємство без ясної і ефективної стратегії розвитку - це не бізнес, а набір активів, обтяжених зобов'язаннями. Для того, щоб не лише вижити, але і посилити свої конкурентні позиції на ринку, необхідно займатися стратегічним плануванням на професійному рівні. Стратегічне планування - це вироблення стратегії за допомогою комплексу формалізованих процедур, які спрямовані на побудову як моделі майбутнього компанії ("як хочеться"), так і програми переходу з поточного стану до цієї моделі.

Аналізуючи усе вище зазначене, та опираючись на власну думку, можна дійти висновку, що конкурентна позиція компанії «Море Турів» на ринку є досить міцною. Серед конкурентних переваг компанії можна назвати наступні: висока якість пропонованого туристичного продукту, надійні партнери, орієнтованість на ціни на ринку, зрозуміла і прозора формула ціноутворення, незначні витрати коштів на адміністративні витрати і як наслідок конкурентна на ринку ціна. Але поряд з такими суттєвими перевагами, компанія має досить вагомі недоліки та слабкі місця, яким не можна не приділити уваги.

Серед факторів, що обумовлюють наявність слабких місць в теперішній стратегії компанії «Море Турів», є як зовнішні та і внутрішні фактори. Серед зовнішніх факторів слід назвати світову економічну кризу, нестабільну політичну ситуацію в країні, недосконалу систему роботи державних органів управління, також жорстку конкуренцію на туристичному ринку.

До внутрішніх факторів слід віднести недосконалу організаційно-штатну структуру компанії. На теперішній час в організаційній структурі компанії не має напрямки реклами, іміджу та маркетингу, що є по суті

неприпустимим для компанії, що функціонує в умовах жорсткої конкуренції і планує збільшувати обсяги реалізації.

Таблиця 3.1.

Можливі стратегії зростання стосовно товарів/ринків
компанії «Море Турів» (за І.Ансоффом)

Види ринків	Існуючий (старий) ринок	Новий ринок
Старий товар	Вдосконалення діяльності (I)	Розвиток ринку (III)
Новий товар	Товарна експансія (II)	Диверсифікація (IV)

Джерело: Складено автором на матеріалах

У процесі формування загальної стратегії підприємства можливі різні підходи. Один із них ґрунтується на використанні матриці І.Ансоффа (таб. 3.1.), призначеної для визначення можливих стратегій в умовах зростаючого ринку. За результатами аналізу переваг та слабких місць компанії «Море Турів» можна визначити загальні тенденції та стратегічні альтернативи подальшого розвитку підприємства. Результатом розроблення стратегічних альтернатив повинен бути остаточно сформований і проаналізований за всіма критеріями портфель. Вважається, що при виборі напрямів зростання підприємству доводиться обирати з кількох стратегічних альтернатив, кожній із яких відведений у таблиці відповідний квадрант (таб. 3.2.):

Таблиця 3.2.

Аналіз основних ризиків компанії «Море Турів»

Види ризиків	Шляхи запобігання ризиків
Поява нових конкурентів «Море Турів»	Розробка комплексів заходів щодо просування послуг Розширення спектра послуг, розширення асортиментів
Зниження попиту на послугу	Освоєння нових видів діяльності, пошук нових ринков
Об'єднання підприємств-конкурентів.	Постійне підвищення репутації на ринку (якість, імідж, рекламна підтримка)

Джерело: Складено автором на матеріалах

1) стратегія вдосконалення діяльності компанії «Море Турів» — система цілеспрямованих дій з метою ефективного використання існуючих продуктів і потенціалу освоєних ринків. Зміст її полягає в економії витрат («поліпшуй те, що виробляєш»). Цю стратегію обирають стратегічні господарські підприємства, які функціонують на ринку, що продовжує розвиватися або ще не цілком насичений. Свої зусилля вони зосереджують на активізації збуту товарів, використовуючи конкурентоспроможні ціни, наступальну рекламу тощо;

2) стратегія товарної експансії компанії «Море Турів» — спрямованість старань на створення ринків для продукції, яку підприємство випускає тривалий час. Ця стратегія ефективна, якщо підприємство прагне розширити свою діяльність в інших країнах. Для цього беруть до уваги пропозиції і щодо використання існуючого товару в нових функціональних сферах, що, як правило, передбачає досить цілеспрямовану і наступальну рекламну кампанію;

3) стратегія розвитку ринку компанії «Море Турів» — система заходів щодо розроблення нових продуктів для сформованих і освоєних підприємством ринків. Цю стратегію застосовують за наявності у підприємства кількох успішних моделей виробів, що здобули популярність серед споживачів. У такому разі воно розробляє нові або модифікує існуючі товари, поліпшуючи їх якість, і реалізує їх лояльній налаштованим клієнтам;

4) стратегія диверсифікації компанії «Море Турів». До неї вдаються, щоб уникнути надмірної залежності від одного стратегічного господарського підрозділу (СГП) або одного асортиментного набору продукції чи за потреби покинути не вигідні ринки (скорочуються, перебувають у застої). Реалізація її пов'язана із розробленням нових продуктів, освоєнням нових ринків, що нерідко є ризикованим, оскільки ніколи немає цілковитої впевненості в успішності таких старань.

У своїй управлінській практиці керівництво компанії «Море Турів» рідка зупиняється на якомусь одному стратегічному варіанті, а, як правило, намагається поєднати актуальні варіанти багатьох із них.

Наступна стадія вироблення загальної стратегії компанії «Море Турів» полягає в забезпеченні її адекватності цілям розвитку підприємства. Для цього використовують цілі і завдання розвитку, всі види стратегічної інформації, портфельні матриці, уточнюючи становище підприємства на ринку. Часто цю роботу здійснюють за допомогою концепції життєвого циклу товару (попиту), що дає змогу пов'язати стратегію розвитку зі структурою життєвого циклу товару.

Підприємства-лідери залежно від стану галузі повинні обирати різні стратегії зростання. Якщо прогнозується занепад у ній, слід зосередитися на стратегії диверсифікації, якщо галузь швидко розвивається, виправданими можуть бути стратегія концентрованого зростання або стратегія інтегрованого зростання.

Привабливість ринків та конкурентоспроможність компанії «Море Турів» діяти на цих ринках оцінюється за допомогою портфельного аналізу. При цьому використовуються такі критерії: темпи росту продаж; сила конкурентної позиції; стадія життєвого циклу; доля ринку; привабливість галузі.

Таблиця 3.3.

Показники виконання обраної стратегії середнього рівня компанії
«Море Турів» за 2022-2023 роки (тис.грн.)

Обсяг реалізації		Доля ринку	
2022	2023	2022	2023
254000	309000	3%	2,9%

Джерело: Складено автором на матеріалах

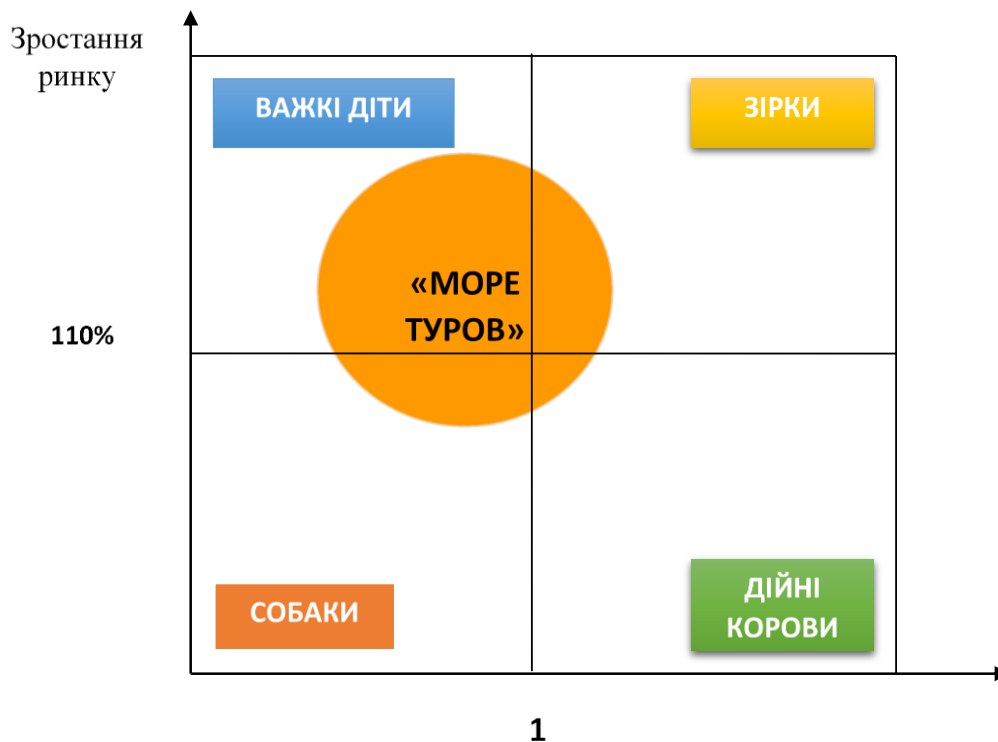
Для наглядного уявлення про стан компанії «Море Турів» використовуємо матрицю BCG (матриця Бостонської консалтингової групи).

Для цього використаємо дані щодо обсягів реалізації продукту компанією «Море Турів» за два роки присутності на ринку України.

Розрахуємо такі показники як зростання ринку та відносна доля ринку компанії:

$$ЗР = \frac{309\,000}{254\,000} * 100\% = 1,22$$

$$ВДР = \frac{3}{3} * 100\% = 0,9$$



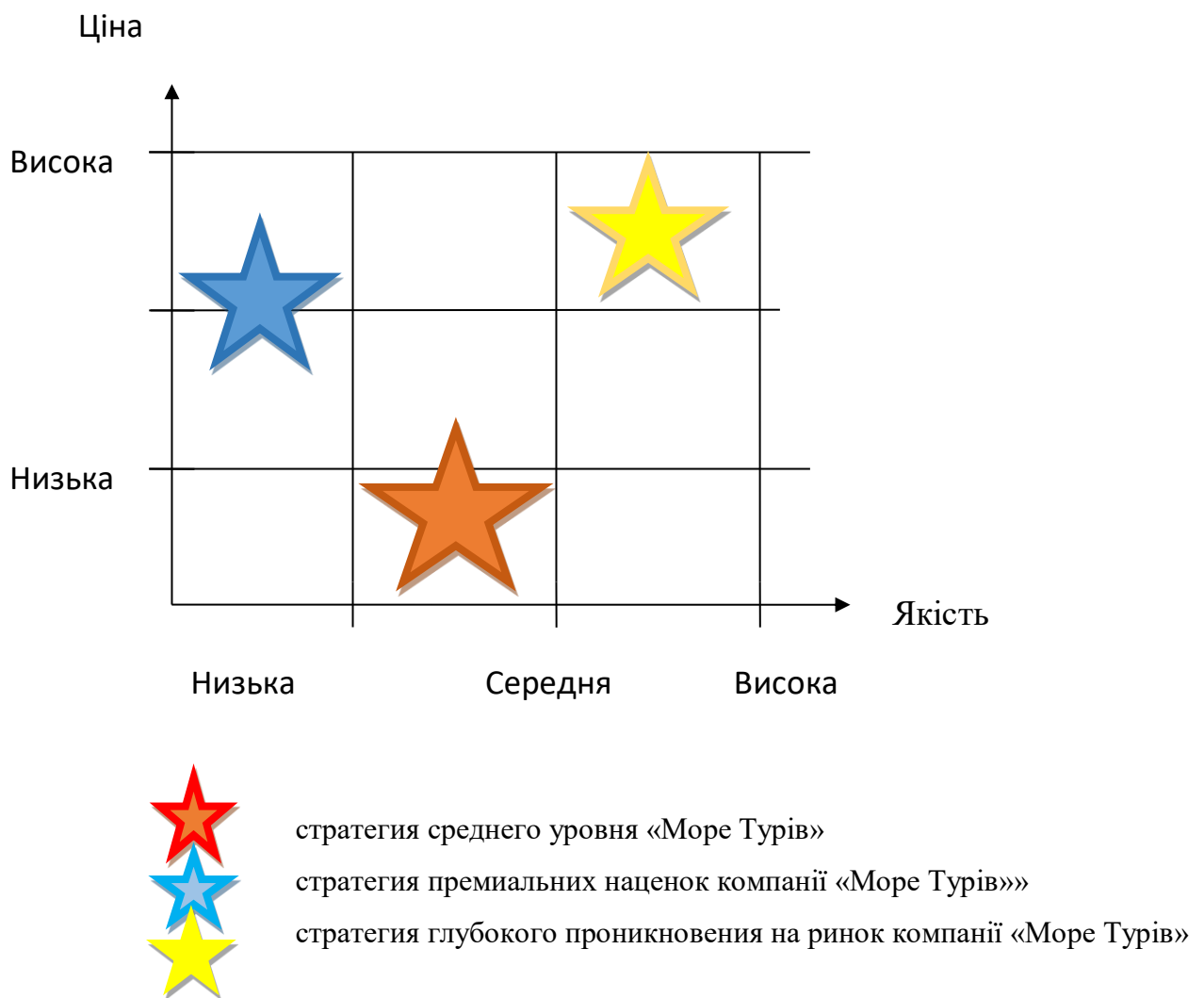
Джерело: Складено автором

Рис. 3.1. Позиціювання компанії «Море Турів» (матрицю BCG)

Поглянувши на таблицю, ми бачимо, компанія знаходиться на межі між квадрантами «важкі діти» та «зірки». Це означає, що компанія переходить з категорії товарів «важкі діти» до категорії товарів «зірки». Отже в цілому ми

можемо вважати компанію «Море Турів» , за такою, що відноситься до квадранту товарів зірок.

Позиціонування компанії «Море Турів». З рисунку видно, що компанії «Море Турів» позиціонує себе, як компанію, що пропонує товар та послуги середньої якості, але за ціною нижче середньої. «Море Турів»– пропонує послуги найвищої якості та ціни, але існують компанії, що встановлюють і значно більші ціни на ринку.



Джерело: Складено автором

Рис. 3.2. Позиціонування компанії «Море Турів»

Перед остаточним ухваленням стратегії зростання компанії «Море Турів» необхідно мати певність у здатності підприємства реалізувати її. При цьому потрібно володіти й інформацією про:

1. особливості поведінки на ринку п'яти основних конкурентів підприємства;
2. співвіднесення цін на продукцію, витрат, рентабельності підприємства і основних його конкурентів;
3. бізнес-сегменти, які приносять підприємству 80% прибутку;
4. купівельні критерії споживачів продукції в кожному бізнес-сегменті, відповідність їм продукції підприємства і його конкурентів;
5. основну перевагу підприємства, на думку споживачів, у сегментах, з яких воно отримує основну частину прибутків;
6. пріоритетне значення для підприємства конкретних бізнес-сегментів і його конкурентні переваги в них.

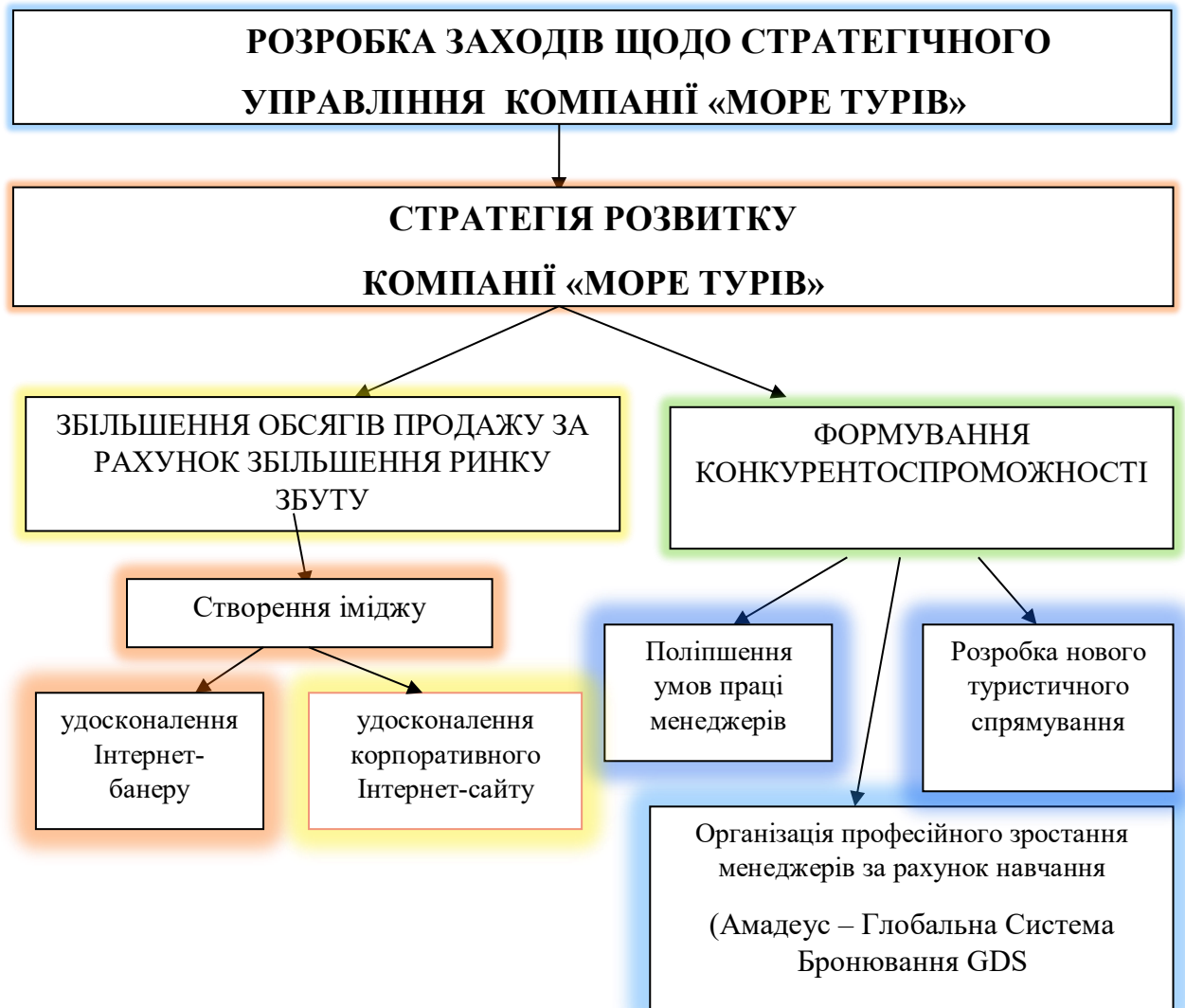
Стратегії зростання, будучи покликаними підтримати компанії «Море Турів» на ринках, які швидко зростають, потребують значних капіталовкладень, які через помилки в їх виборі чи реалізації можуть не забезпечити його стійке конкурентне становище.

Для вирішення виявлених проблем компанії «Море Турів» для розробки заходів по стратегічному управлінню туристичною фірмою побудуємо дерево цілей

Для розробки заходів по стратегічному управлінню туристичною фірмою «Море Турів» будуть розроблені наступні кроки:

- проведення реклами послуг фірми;
- розробка рентабельного і конкурентоздатного сайту;
- розміщення інформації про свої пропозиції в Інтернеті у вигляді банера;
- організація професійного зростання менеджерів за рахунок навчання;

- поліпшення умов і організації праці менеджерів за рахунок збільшення основних виробничих фондів (придбання нового комп'ютерного устаткування і установка на нього комп'ютерної програми);
- розробка нового туристичного напрямку - бронювання авіаквитків.



Джерело: Складено автором

Рис.3.3. Дерево цілей для розробки системи стратегічного управління туристичною фірмою «Море Турів»

Створення іміджу компанії «Море Турів». Самі процвітаючі компанії світу створювали свій імідж в відповідності з певним планом. Барбара Джі у своїй книзі «Імідж фірми» називає це Майстер-Планом. Майстер-планування ділового іміджу - самий важливий крок, що допоможе компанії «обійти» конкурентів.

Майстер-План іміджу складається з 4 основних частин: створення фундаменту, зовнішнього іміджу, внутрішнього іміджу і неосяжного іміджу. Кожна із частин спрямована на досягнення 3 головних завдань: досягнення високого рівня компетенції і ефективна робота з покупцем; підтримка іміджу успішної компанії, що змушує клієнта повірити у фірму; встановлення емоційного зв'язку з покупцем і суспільством.

Майстер-план допоможе побудувати міцний фундамент формування ефективного внутрішнього і зовнішнього іміджу. Зовнішній імідж компанії «Море Турів» - це те, як її сприймає суспільство, засоби масової інформації і інвестори. А внутрішній - відношення до компанії її персоналу і керівників. Внутрішній імідж також впливає на сприйняття компанії суспільством. При розробці імідж-програм внутрішні, пов'язані з персоналом компанії, аспекти ділового іміджу часто упускаються з виду. Традиційні програми зосереджені винятково на зовнішніх і візуальних аспектах іміджу.

Невловимі аспекти іміджу компанії «Море Турів» - відношення персоналу до роботи і його емоційний настрій - впливають на репутацію компанії так само, як і більш відчутні, видимі елементи іміджу. Саме співробітники фірми представляють її перед покупцем, створюють найважливіший емоційний зв'язок компанії з клієнтами.

Автор роботи пропонує використати наступні ключові моменти у плані по створенню ефективного всебічного іміджу компанії «Море Турів»:

- а) створення фундаменту;
- б) зовнішній імідж:
 - якість послуги;
 - осяйний імідж (5 почуттів);
 - реклама;
 - зв'язок із засобами масової інформації;
 - зв'язок з інвесторами;
 - відношення персоналу до роботи і його зовнішній вигляд

- в) внутрішній імідж:
 - фінансове планування;
 - кадрова політика компанії;
 - орієнтація і тренінги співробітників;
 - програма заохочення співробітників
- г) неосяжний імідж:
 - споживацьке «Я»;
 - само імідж покупця.

Деякі з елементів плану досить очевидні - наприклад, осижний імідж компанії або послуги - назва, девіз і логотип. Однак не менш важливими є і інші фактори, якими часто зневажають - елементи внутрішнього іміджу, і, насамперед, поведження персоналу і його відношення до роботи. Виконання цієї частини плану повинне передбачати підвищення морального настрою робітників. При створенні внутрішнього іміджу компанії немає неважливих факторів. Створення позитивного іміджу - щось більше, ніж просто добра рекламна кампанія, це - складний і багатобічний план, всі частини якого взаємозалежні і взаємопов'язані. План найбільш ефективний тоді, коли всі його розділи працюють разом. Таким чином, Майстер-План допоможе оцінити ситуацію, що склалася в компанії.

Фундамент забезпечує створення, розвиток і збереження позитивного іміджу компанії. Для створення фундаменту іміджу та репутації автор роботи рекомендує зробити 5 кроків.

Першим кроком повинна стати ретельна ревізія ділових принципів фірми. Потім необхідно відбити принципи і цілі компанії в простому і зрозумілому робітнику варіанті філософії компанії. Наступний крок - визначення довгострокових завдань. Для створення Майстер-Плану іміджу необхідно чітко уявляти собі, куди рухається компанія. Після цього треба вирішити, яким стандартам повинні відповідати робітники. Ці правила або стандарти повинні впливати з результатів ревізії принципів і визначення

цілей. Підпорядкування стандартам і правилам - метод, що допоможе зберегти в цілості фундамент нового іміджу фірми.

Програма формування зовнішнього іміджу складається з 6 елементів. Якість продукту - найбільш важливий елемент створення позитивної ділової репутації. Реклама може залучити клієнтів, але ступінь задоволення споживачів послугами залежить від їхньої якості. Жодна, навіть добре профінансована, програма створення іміджу не врятує послугу низької якості.

Осичний імідж - створюється зі сприйняття бізнесу покупцем за допомогою п'яти відчуттів, його враження про компанію складається з того, що він бачить, чує, відчуває, вдихає і чого торкається. До цього елемента відноситься все, починаючи від назви компанії і її девізу і закінчуючи інтер'єром офісу і фірмовим бланком компанії.

Взаємовідносини компанії із засобами масової інформації стають усе більш істотним елементом будь-якої програми з іміджу. Реклама, що забезпечуються журналістами, може принести шкоду або користь залежно від того, чи вдасться керівництву фірми встановити контакт із засобами масової інформації, чи вчасно підготується прес-реліз або інші матеріали, що зможуть полегшити роботу журналістові або редактору.

Дуже необхідною частиною програми по формуванню іміджу фірми стануть відносини з інвесторами. Треба врахувати той факт, що іноземні інвестори можуть потребувати дані про успішне функціонування підприємства за декілька років.

Звертаючись до останнього елемента створення зовнішнього іміджу, необхідно опиратися на здоровий глузд. Індивідуальність і зовнішній вигляд співробітника більше важливі, чим прийнято вважати в багатьох компаніях. На них будується перше враження клієнта про компанію.

У процесі розробки бюджету компанії його укладачам необхідно глибоке розуміння цілей і завдань планування витрат на формування іміджу, це допоможе вгадати реакцію покупців, сприйняття ними послуг, техніка візуалізації (уяви). Така техніка також надає можливість збільшити

потенціал іміджу в тій області ринку, для якої створюються послуги. Програми по створенню внутрішнього іміджу зміцнюють моральний настрій співробітників і їхню відданість компанії. До програм, що впливають на внутрішній імідж, відносяться: кадрова політика компанії; орієнтація і тренінги співробітників; програми їхнього заохочення.

Діловий імідж компанії - це, насамперед, сприйняття її суспільством компанії. Його можна поліпшити шляхом проведення занять зі співробітниками, спрямованих на підвищення рівня обслуговування клієнтів, на створення високих стандартів роботи персоналу.

Ідеологія, імідж мають стати внутрішньою енергією компанії, її життєвою силою, міцним аргументом в боротьбі з деідеологізованими конкурентами.

3.2. Формування конкурентоспроможності на базі впровадження Глобальної Системи Бронювання GDS Амадеус+ на підприємстві

Сьогодні навряд чи можлива робота туристичної компанії- будь то турагент або, тим більше, оператор - без використання глобальних систем дистрибуції (GDS), які постійно впроваджують нові продукти для роботи з тревел-послугами. За твердженням представників GDS, впровадження в повсякденну практику нових ІТ - рішень і продуктів для тревел- індустрії призводить до того, що процес пошуку варіантів, бронювання і продажу тревел- послуг стає швидшим, а також зручним для використання, т.е менеджера тур фірми. А значить, підвищувати продуктивність праці співробітників, дозволяючи за одиницю часу запропонувати потенційному клієнтові більшу кількість варіантів, отримуючи, таким чином, перевагу перед конкурентами. Приведена інформація свідчить об динаміки використання туристичними компаніями інструментів, пропонованих найбільш поширеними в Україні GDS. На наш погляд, така інформація може служити достовірним індикатором стану галузі минулого року.

Амадеус - лідируюча Глобальна Система Бронювання (GDS) і провайдер технологій, що забезпечують потреби світової індустрії транспорту і туризму в області маркетингу, продажів і дистрибуції. Амадеус надає туристичним агентствам і провайдерам послуг подорожей можливість здійснювати продажі корпоративним і індивідуальним клієнтам більш ніж 210 ринках по всьому світу. Заснований в 1987 році авіакомпаніями Air France, Iberia, Lufthansa і SAS. Три авіакомпанії - засновники володіють 46,9% акцій компанії : Air France (23.36%), Iberia (18.28%) і Lufthansa (5.28%). Інші 45,1% акцій належить публічним інвесторам. Вони являються єдиною GDS, що пропонує авіакомпаніям використовувати Систему Амадеус не лише для дистрибуції, але і для бронювання безпосередньо у власних офісах аеропортів (АТО) і міських (СТО). 140 таких авіакомпаній, відомих як "системні користувачі", використовують 79 000 терміналів. Сьогодні Системними Користувачами Амадеус є: 5 з 8 членів альянсу Oneworld ; 8 з 15 членів Star Alliance ; 2 з 6 членів альянсу SkyTeam.

За допомогою Системи Амадеус понад 64 000 туристичних агентств і 10 000 офісів авіакомпаній по всьому світу можуть здійснювати бронювання:

1. рейсів більше 700 авіакомпаній, що здійснюють понад 95% світових регулярних авіап перевезень
2. номерів в більш ніж 60 000 готелів, включаючи 322 глобальні готельні ланцюги
3. прокату автомобілів 50 компаній rent - a - car, обслуговуючих більше 25 000 пунктів прокату
4. ресурсів інших провайдерів, включаючи провідні залізничні системи, круїзні компанії, туристичних операторів, поромні і страхові компанії.

Амадеус представлений на більш ніж 210 ринках і є безумовним лідером серед GDS в Європі і Латинській Америці, маючи сильні позиції в Північній Америці, Африці і Азіатсько-тихоокеанському регіоні. Їх корпоративні центри зосереджені в трьох пунктах Європи :

1. Стратегічний і фінансовий центр: Мадрид, Іспанія
2. Центр по розвитку і маркетингу продуктів : Софія Антиполис, Франція
3. Центр обробки даних : Эрдинг, Німеччина

Передовий край глобальної присутності Амадеус складають 70 Національних Маркетингових Компаній (NMC) основне завдання яких включає: маркетинг Системи Амадеус, продуктів і рішень; підтримка, навчання і супровід туристичних агентств.

Представництво компанії Амадеус Глобал Тревел Дистрибьютион С. А. у Україні (Амадеус Україна) було засновано в 1997 році. Амадеус Україна здійснює підключення до системи бронювання, підготовку співробітників туристичних агентств, забезпечує технічну і функціональну підтримку користувачів. Важливими напрямками діяльності Амадеус Україна є взаємодія з авіакомпаніями і іншими провайдерами індустрії, розробка локальних продуктів і рішень, що підвищують ефективність роботи користувачів . Спільно з партнерами, Амадеус Україна бере участь в розвитку туристичної і транспортної галузі нашої країни, адаптуючи найбільш передові технології до особливостей наших ринків.

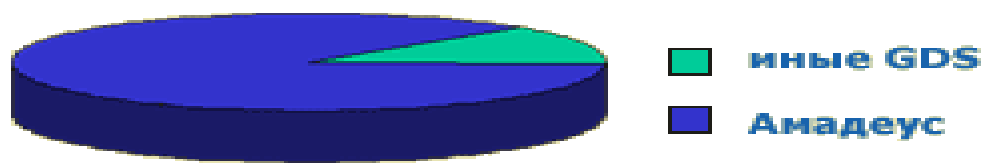


Рис. 3.4. Представництво компанії Амадеус Глобал Тревел
Дистрибьютион

Джерело: Складено автором на матеріалах

До сфери відповідальності Амадеус Україна також відноситься територія Молдови. Амадеус - лідер серед Глобальних Систем Бронювання в Україні і Молдові. Абсолютна більшість бронювання, вироблюваних туристичними агентствами двох країн, здійснюється з використанням системи

Амадеус. Близько 500 локацій агентств України і Молдови здійснюють бронювання авіаційних перевезень, послуг готелів і прокату автомобілів, залізничних перевезень, круїзів, туристичних пакетів і інших послуг за допомогою Системи Амадеус. Понад 90% локації агентств здійснюють доступ до Центральної Системи Амадеус за допомогою Інтернет.

Особливості і переваги. Амадеус є єдиною Системою бронювання, безпосередньо представленою в Україні, Амадеус Україна на 100% належить компанії Амадеус Глобал Тревел Дистриб'ютион. Агентства, що використовують Систему Амадеус для бронювання авіаційних перевезень, отримують істотні конкурентні переваги, обумовлені, :

1. взаємодією з найсучаснішою GDS, що використовує найбільш передові технології
2. найбільш достовірним доступом до ресурсів рейсів і тарифів усіх ключових авіакомпаній
3. можливістю безпосередньої взаємодії з Системними Користувачами Амадеус (у Україні - Аеросвіт, Air Baltic, Air France, Austrian Airlines, British Airways, CSA, Finnair, Lufthansa, LOT і інші), що забезпечують основний об'єм авіаперевезень в нашій країні.
4. як найповнішим представленням в системі регіональних авіаперевізників України і країн СНД
5. можливістю бронювання постійно зростаючого списку low - cost авіакомпаній
6. можливістю системного доступу до конфіденційних тарифів найбільшої кількості авіакомпаній
7. можливістю самостійного введення в систему і подальшого супроводу самими агентствами конфіденційних тарифів будь-яких авіакомпаній.

Маючи найбільшу кількість представлених в системі готелів і компаній по прокату автомобілів, Амадеус не лише забезпечує туристичним агентствам можливість отримання додаткових прибутків і конкурентних переваг, але і

надає допомогу і консультації, пов'язані з організацією процесу бронювання і оптимізацією отримання відповідних комісійних. Агентства, використовуючи Амадеус, надають своїм клієнтам не лише традиційні послуги з бронювання авіа перельотів і готелів, але і унікальну можливість бронювання відомих круїзних компаній, пропозицій 100 видатних туристичних операторів Європи, залізничних систем Північної Америки і Європи, поромних переправ.

3.3. Впровадження нового напрямку розвитку в компанії ретрит-тури

Ретрит тур - це усамітнення, уникнення повсякденності, відпустка для вашої душі і тіла з метою зрозуміти себе, досягнути свої внутрішні бажання в наймальовничіших місцях планети. Програма ретрит-подорожей являє собою – медитації, різні практики та вільний час для роздумів та знайомство з внутрішнім «Я». Ретрит — новий вид туризму, який швидко набирає популярності. Англійське слово «retreat» перекладається, як усамітнення, самотність, віддалення від суспільства. Однак ретрит-тури не завжди мають на увазі саме затворництво, швидше це уникнення звичної повсякденності, в якій не вистачає часу для саморозвитку. Ретрит-тур — це подорож, головна мета якої — самопізнання, духовний чи фізичний розвиток та самовдосконалення, а також відновлення життєвої енергії. Програма ретрит-подорожей – це медитації, різні практики та вільний час для роздумів. Подібний формат турів дозволяє зміцнити тіло, очистити енергетичну оболонку, наповнитися енергією та відкрити нові горизонти самопізнання.

Спочатку ретрит-тури мали релігійну або екзотеричну спрямованість, проте сучасні ретрити здебільшого позбавлені релігійного підтексту, і спробувати їх зможе кожен.

Види ретритів. Ретрити можуть бути відокремленими та колективними. Однак під час колективного ретриту не обов'язково бути надмірно

товариським і намагатися потоваришувати з усіма, адже можна розділяти спільні активності, але при цьому залишатися на самоті.

Jiwa («джива» по малайські «душа») – онлайн агентство ретрит-турів, яке допоможе вам відправитися у підходящу мандрівку в залежності від ваших особистих параметрів.

Йога-тури – це ідеальний вид відпочинку, під час якого можна не лише подивитися іншу країну, але й здійснити подорож до глибин своєї душі. Унікальність його також у тому, що крім традиційного відвідування різних визначних пам'яток, до програми входять комплекси енергетичних практик із провідними тренерами, які спрямовані на розвиток внутрішнього духовного потенціалу та відновлення гармонії.

Група для подорожі складається із невеликої кількості туристів, від 10 до 15 осіб, які разом практикують йогу, медитації. На відміну від пакетного туру, йога-тур має безліч переваг: у подорожі основний час приділяється скоєнню занять йогою, від 2 до 7 години щодня; у компанії однодумців легше поринути в основи самопізнання - відчувається плече друга та стимули рухатися вперед; досвідчений тренер введе курс навчання і допоможе розкрити свій потенціал; відпочинок та відвідування цікавих місць також входять до програм з йога-турів; спеціальний вибір місця та прослуховування лекцій допомагають розширити кругозір та дати нове світовідчуття; можливість не просто купатися в морі чи океані, а й займатися йогою з інструктором чи групою; висока інтенсивність занять, не потрібно відволікатися на роботу, інші справи та є можливість повністю присвятити себе йозі.

Товари та послуги. Магія відбувається ще до збирання вашої валізи в аеропорт, адже наші кваліфіковані спеціалісти з напрямків астрології, нумерології, енергопрактики, роботи з підсвідомістю на особистій консультації зацентрують увагу на тому, куди найкраще поїхати саме вам для такого виду відпочинку. А також зможуть відповісти на особисті запитання, які вас турбують. Ми допоможемо підібрати для вас особливі тури по світу та

Україні, що надають можливість не тільки пізнати своє внутрішнє я, а ще й познайомитися з екзотичними регіонами світу, поєднуючи приємне з корисним. Ось приклад такого туру, наприклад, на Балі:

"Повне занурення. Смак тропіків та свободи" – дозвольте собі прожити 9 днів у повному контакті з собою, у розслабленні та поєднанні свого тіла, розуму та серця.

Програма:

- Йога Айенгара на світанку
- Наповнюючі та розслаблюючі вечірні медитації
- Тілесні, дихальні та звукові практики
- Робота з ефірними оліями для поглиблення та закріплення ефекту
- Практика екстатичного танцю в одному з найвідоміших йога центрів

Балі.

- Балійський масаж та ванна з пелюстками квітів
- Зустріч із цілителем
- Світанок на вулкані
- Відвідування храмів, водоспадів та рисових полів
- Знамениті кафе Убуда та околиць
- Відпочинок, нові враження, цікава компанія
- Зустріч із творчими людьми острова

Під час ретрит туру у Вас точно вдасться:

- Заглибитись у практику йоги: детально розібрати відбудови асан, побудувати фундамент для просунутих поз та домашніх занять.
- Розвіяти міфи про медитацію та почати практикувати її регулярно.
- Відновити контакт із собою — тонше відчувати, усвідомлювати емоції та бажання, бачити реакції.
- Згадати про те, що життя - дар, що життя можна жити і насолоджуватися її щохвилини.
- Наповнитись цілющою силою Балі: кольором зелені, ароматами франжіпані, океаном, джерелами, людьми, сонцем.

- Відпочити від звичного способу життя та постійної суєти.
- Подивитися на події вашого життя під новим кутом і знайти відповіді на питання, які давно не давали спокою.

Проживання у рамках туру: Дизайнерська вілла в Чангу; Чотиризірковий готель у Убуді; Вартість для одного учасника – 2550 євро.

У вартість входить:

- Переліт до м. Денпасар (о. Балі).
- Трансфер з/в аеропорт.
- Йога Айенгара 1.5-2 години щоранку.
- Вечірні медитації щовечора.
- Тілесно-рухові практики.
- Звукова медитація у пірамідах Чі.; практика екстатичного танцю у найвідомішому йога центрі острова Балі.
- Балійський масаж та ванна з пелюстками квітів.
- Відвідування місць сили, храмів, вулкана, водоспадів та рисових терас.
- Проживання у 2-х місних кімнатах (або бунгало).
- Сніданки.
- Трансфери (на пляж та за екскурсійною програмою).

У вартість не входить:

- Оформлення візи (оформлюємо за окрему плату)
- Харчування поза готелем.
- Страховка.
- Особисті витрати.

Або альтернативний тур в Україні:

Це 7 днів, відпочинку і перезавантаження на природі і свіжому повітрі. Це пізнання і розвиток себе, своїх справжніх бажань і цілей, свого внутрішнього миру, своїх відносин. Це можливість вашої трансформації недалеко від нашої прекрасної столиці, міста Києва.

Що на вас чекає:

Цікаве:

- насичені та яскраві майстер-класи;
- глибокі та смислові лекції;
- інтерактив і невербальна комунікація;
- практики із закритими очима;

Корисне:

- тематичні тренінги;
- особисті консультації;
- тілесно-дихальні практики;
- командна взаємодія;
- ранкова йога і тілесні практики.

Творче:

- контактні імпровізації;
- музичний джем біля спільного багаття;
- розкриття свого творчого потенціалу.

Релакс&відпочинок:

- релакс і відпочинок на природі;
- різні види масажу;
- відпочинок на пляжі, купання в Київському морі;
- спортивні, улюблені з дитинства ігри (волейбол, бадмінтон,

малювання...); цікаве спілкування з різними людьми.

Проживання на території комплексу серед соснового лісу в 2-3-місних номерах. У турі передбачено: 2-разове харчування (сніданок і пізній обід).

Ціна туру: 5 500 - 6 000 грн

Аналіз ринку: Особливо активного поширення ретрити отримали лише кілька років тому. І вже стали популярними завдяки пандемії, загальному підвищенню рівня стресу у світі через глобальні зміни. Конкретність на ринку та кількість туроператорів цього напрямку постійно росте, однак не усім гравцям вдається якісно зробити підбір туру, а також настільки індивідуально та захоплюючу зацікавити туриста.

Маркетинговий та операційний план: В основі нашого маркетингового плану на початкових етапах ми плануємо закласти просування нашого агентства за рахунок таргетованої реклами в соціальних мережах та контекстної реклами в інтернеті. Пізніше можна буде стимулювати збут спеціальними пропозиціями по нашим послугам та співпрацею з приватними компаніями через корпоративні відпочинку та PR.

Таблиця 3.4.

Маркетинговий та операційний план

Інтернет ресурси (соціальні мережі)	Витрати
Інстаграм	250\$
Фейсбук	250\$
Тік Ток	250\$
Власний сайт	700\$ (21 000 грн.) - разова витрата
Контекстна реклама	250\$

Джерело: Складено автором

На початкових етапах розвитку бізнес ідеї необхідно буде:

- найняти працівників до основних відділів
- оформити підприємство
- розробити сайт
- підібрати партнерів-постачальників
- підібрати спеціалістів для онлайн-консультацій

Канали збуту ~ 1000\$ (30 000 грн.)/місяць

Фінансові прогнози. Так як розробка потенційного бізнесу на стадії ідеї доволі складно прогнозувати точність у фінансових показниках та прибутковості агенції, однак ми попередньо з'ясували, що:

Основу монетизації складатиме саме відсоток від реалізації турів (8-10%) та надання можливості онлайн-консультації зі спеціалістом (~700-1000 грн. за консультацію). У середньому, коли в місяць ми матимемо 10 бронювання по турах, чистий прибуток після розрахунків з постачальниками-партнерами, сплати податків та інших виробничих моментів складатиме приблизно 60 тис. грн.

Основу витрат складатимуть: виплата ЗП команді, маркетингові витрати, ліцензування, сплата податків, технічні умови.

У перші місяці прогнозовано витрати будуть перевищувати прибуток у 3 рази, проте за рахунок збільшення кількості клієнтів, проведенню активних маркетингових та PR заходів, нарощування пізнаваності та довірливості на ринку конкурентів, а у крайньому випадку збільшувати ціни на свої послуги, ми зможемо збільшити наш прибуток.

Висновок 3 розділ:

В цілому, впровадження системи стратегічного управління туристичної фірми «Море Турів» за рахунок збільшення рекламної діяльності компанії, навчання персоналу, підвищення заробітної плати і поліпшення умов праці, а також введенням нового туристичного напрямку - буде економічно ефективним заходом. Таким чином, внаслідок впровадження заходів, спрямованих на вдосконалення системи стратегічного управління компанії «Море Турів», виручка підприємства зросте на 81,66%, балансовий прибуток на 79,84%, тобто основна місія підприємства буде виконана.

В цілому, впровадження системи стратегічного управління дозволить надати співробітникам можливість навчання і підвищення кваліфікації, а також підвищення заробітної плати і поліпшення умов організації праці, що є економічно ефективними заходами.

ВИСНОВКИ

Туризм на початку 21 століття став одним з провідних напрямів соціально-економічної діяльності більшості держав, а туристська індустрія - невід'ємним елементом споживчих моделей і соціальної поведінки значної частини населення. В той же час Україна, незважаючи на свій високий туристичний потенціал, по об'ємах прибутків від туризму, займає ще незначне місце на світовому ринку. На її частку доводиться близько 0,1 відсотка світового туристичного потоку.

Погіршення економічних і фінансових показників діяльності компанії «Море Турів» в 2023 та 2022 році частково пояснюється кризовими проблемами в країні, геополітичну невизначеність, нестабільність і пандемію COVID-19, а також проблемами усередині фірми, серед яких можна виділити:

1. Не визначена стратегія розвитку підприємства.
2. Співробітники не знають цілей і завдань компанії.
3. Немає єдиного інформаційного середовища.
4. Немає системи планування і контролю.
5. Погано відомий усе спектр споживачів і його оцінка компанії.
6. Рекламна кампанія досить слабка, їй не вистачає креативу і розмаху.

Вироблені розрахунки показують, що внаслідок зростання виручки і збільшення собівартості, сталося збільшення наступних показників : балансовому прибутку - на 179,84%. Збільшення вартості основних виробничих фондів на 135,81%, забезпечило створення мережевої локально-обчислювальної мережі і придбання нового сучасного устаткування.

Зниження наступних показників: рентабельності на 28,45%, рентабельності продажів на 1,0%; фондоддачі - 86,4%. Істотно не вплинуло на формування прибутку. Ці зміни сталися внаслідок збільшення вартості туристичних турів по усіх напрямках в 2022 році геополітичну невизначеність, нестабільність і пандемію COVID-19, а також за рахунок збільшення

собівартості послуг, що робляться, за рахунок впровадження системи стратегічного управління. Довгострокова стратегія фірми має бути спрямована в першу чергу на формування образу компанії «Море Турів» як компанії високого рівня. Головною метою такої стратегії є залучення нових клієнтів і партнерів, у тому числі потенційних інвесторів.

Для поліпшення положення компанії «Море Турів» на ринку туризму, були вибрана стратегія розвитку бізнесу з обережністю, посилити імідж компанії на ринку і впровадження в систему управління компанією комп'ютерного продукту "Амадеус". Позитивні чинники, що дозволяють реалізувати цю стратегію, вже склалися в компанії.

Для реалізації цієї стратегії було запропоновано: впровадження Глобальної Системи Бронювання GDS Амадеус і відкриття власного Інтернет-сайту. Сьогодні Інтернет все більше і більше входить в наше життя, стає її необхідною складовою. Щодня сотні тисяч нових сайтів займають своє місце в безмежному web – просторі . Ні друкарська продукція, ні радіо не можуть подавати інформацію в такому зручному, презентабельному виді, як це робить web -сайт. Використовуючи гіпертекст, мультимедіа і інтерактивність, властиві тільки Інтернету, можна добитися дійсно ефективної дії на потенційних клієнтів і партнерів. Тільки web -сайт дозволяє набути безмежних можливостей опису і реклами продукції і послуг і розмістити необмежену кількість інформації. До того ж сайт значно підвищує престиж компанії. Застосування таких інтернет-технологій вигідно відрізняє компанію і позитивно позначається на іміджі, що дуже важливо при нинішній конкуренції. Сьогодні наявність сайту - це гарант стабільності і успішності компанії.

Приділити увагу розвитку і просуванню освітнього туризму. Словосполученням "освітній туризм" прийнято називати поїздки за рубіж з метою навчання. За традицією останніх років на студентські канікули і сезон відпусток в Україні доводиться пік інтересу до освітніх турів за рубіж.

У роботі представлені основні напрями стратегічного управління компанії «Море Турів». Аналіз ефективності запропонованих заходів показав, що інвестиції фірми «Море Турів» в сумі 711738 грн. - надійне вкладення в розвиток бізнесу фірми. Передбачуваний прибуток впродовж року від цього проекту очікується в розмірі не менше 996000 грн. Для реалізації послуг фірми відноситься до практично без ризикових видів інвестицій. Ведення бізнесу з використанням впровадження Глобальної Системи Бронювання GDS Амадеус і відкриття власного Інтернет-сайту забезпечить збільшення прибутку і стабільності роботи фірми в цілому. Розробка рентабельного і конкурентоздатного комп'ютерного продукту дозволяє не лише значною мірою зменшити витрати на традиційну рекламу, але і успішно розвивати свій бізнес.

Опитування респондентів після розміщення реклами в туризму в молодіжних журналах і Інтернеті показало, що 75 % опитаних бачили рекламу, з них 42 % вирішили звернутися в компанію «Море Турів» після побаченої реклами. Кількість проданих путівок по виросла.

В цілому ж можна відмітити, що за відсутності стратегічного бачення або плану розвитку компанії на стратегічну перспективу, не маючи стратегічних цілей, не визначаючи свою місію в бізнесі, неможливо не лише розвиватися в довгостроковому аспекті, але і ефективно вирішувати поточні завдання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Закон України «Про туризм» від 29 травня 2001 р. № 2470 – III // Відомості Верховної Ради України. 1995. № 31. ст. 241.
2. Указ Президента України від 10 серпня 1999 р. № 937/99 // Урядовий кур'єр. 1999. 29 вер. № 182.
3. Проект Закону України «Про сільський та сільський зелений туризм» від 23 жовтня 2003 р. № 4299, внесений народним депутатом України В. Кафарським (перше читання).
4. Наказ Державного комітету України з питань регуляторної політики та підприємництва і Державного комітету молодіжної політики, спорту і туризму України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з організації іноземного, внутрішнього, зарубіжного туризму, екскурсійної діяльності» від 17 січня 2001 р. № 7/62.
5. Айгистов О. Введение в бизнес туроперейтинга: Учеб.-метод. пособие. М.: РМАТ, 2014. – 104 с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2005. – 647с.
7. Атаманчук З.А. Глобальні тенденції розвитку міжнародного туризму в структурі світового ринку послуг . Бізнес Інформ. 2022. №4. С.21-27.
8. Балабанова Л.В., Холод В.В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств. Навчальний посібник. – Київ: «Професіонал», 2021. – 448с.
9. Безугла Л.С., Ільченко Т.В., Юрченко Н.І. та ін. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2020.
10. Безугла Л.С., Ільченко Т.В., Юрченко Н.І. та ін. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Дніпро: Видавець Біла К.О., 2020.
11. Богачев Р.М. Конкурентоспроможність вітчизняних вертикально інтегрованих економічних систем. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». № 469. Логістика. Під ред. Крикавського Є.В.

Видавництва Національного університету «Львівська політехніка», 2015. – 540с.

12. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність, класифікація. Маркетинг в Україні, №2, 2005 р.

13. Давидова О.Ю. Інноваційні технології у готельному бізнесі // Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 17 квітня 2022 р.). Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2022. С.77-78.

14. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства. Київ, 2016, 384 с.

15. Лазарева Є.В. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. Випуск 12.

16. Лелюк О.В. Сучасні підходи до розвитку сфери гостинності // Інноваційний ринок індустрії туризму і сфери гостинності: збірник матеріалів III Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 19 травня 2022 р.). К.: ТЕК КНТЕУ, 2022. С.18-21.

17. Миронов Ю.Б., Свидрук І.І., Топорницька М.Я. Стратегічне маркетингове планування в туризмі // Науковий вісник НЛТУ України. 2022. Т.30. №1. С.94-98.

18. Отенко І.П., Полтавська Є.О. Управління конкурентними перевагами підприємства. Харків, ХНЕУ, 2015 р. – 212с.

19. Офіційний сайт Державної служби статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

20. Пастернак-Тарушенко Г., Рожок В. Конкуренция. Курс лекций и практических занятий. Киев, ЦУЛ, 2002 г. – 322с.

21. Правик Ю. Развитие туризма после COVID-19. Маркетинг услуг. Ч.2. ЛитРес, 2022.

22. Правик Ю. Развитие туризма после COVID-19. Маркетинг услуг. Ч.2. ЛитРес, 2022.

23. Рекомендації щодо збереження музейних колекцій під час пандемії від ICOM. URL: <http://pkm.poltava.ua/ua/informatsiino-konsultatsiinyi-tsentri-z-pytan-muzeiezhnavstva/rekomendatsii-shchodo-zberezhennia-muzeinykh-kolektsii-pid-chas-pandemii-vid-isom.html>
24. Смагіна А. Відпустка в умовах COVID-19. Як тепер виглядатиме туризм в різних країнах. URL: <https://rubryka.com/article/turyzm-na-karantyni/>.
25. Тарасюк В.С., Миронов Ю.Б. Екологічні інновації в індустрії гостинності // Інновації, тренди та перспективи індустрії гостинності: Матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 12 грудня 2020 р.). Львів: ЛТЕУ, 2020. С.165-168.
26. Туризм після карантину: як пандемія вплинула на галузь і змінила її. URL: <https://dyvys.info/2022/05/14/turyzm-pislya-karantynu-yak-pandemiya-vplynula-na-galuz-i-zminyala-yiyi/>.
27. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): Навчальний посібник – Київ: ЦУЛ, 2013 р. – 186с.
28. ATA COVID-19: Cost of Air Travel Once Restrictions Start to Lift. URL: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-19-cost-of-air-travel-once-restrictions-start-to-lift/>.
29. COVID-19: UNESCO and ICOM Concerned about the Situation Faced by the World's Museums. URL: <https://en.unesco.org/news/COVID-19-unesco-and-icom-concerned-about-situation-faced-worlds-museums>.
30. COVID-19: UNWTO Calls on Tourism to Be Part of Recovery Plans. URL: <https://www.unwto.org/news/covid-19-unwto-calls-on-tourism-to-be-part-of-recovery-plans>.
31. Gilbert R.A. Strategic Innovation in U.S. Hotel Companies: HSMAI special report. McLean: HSMAI, 2022. 19 p. URL: [https://info.ehl.edu/hubfs/Blog-EHL-Insights/Documents-EHL-Insights/HSMAI Special Report_Strategic Innovation in US Hotel Companies.pdf](https://info.ehl.edu/hubfs/Blog-EHL-Insights/Documents-EHL-Insights/HSMAI%20Special%20Report_Strategic%20Innovation%20in%20US%20Hotel%20Companies.pdf).
32. Global Market Research 2022. An ESOMAR Industry Report in Cooperation with BDO Accountant & Advisors. Amsterdam: ESOMAR, 2022. 158 p.

33. <https://www.globaltourismforum.org/blog/2022/06/05/domestic-tourism-is-still-not-compensating-for-the-losses-of-the-tourism-sector-in-spain/>
34. <https://www.globaltourismforum.org/blog/2022/07/03/the-spanish-government-forgets-about-the-tourism-sector/>
35. <https://www.globaltourismforum.org/blog/2022/07/13/data-reflecting-the-importance-of-tourism-in-the-world/>
36. <https://www.globaltourismforum.org/blog/2022/07/13/data-reflecting-the-importance-of-tourism-in-the-world/>
37. <https://www.globaltourismforum.org/blog/2022/07/14/dubai-is-beginning-to-accept-foreign-visitors-with-the-highest-global-health-and-precautionary-standards/>
38. IATA COVID-19: Cost of Air Travel Once Restrictions Start to Lift. URL: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-19-cost-of-air-travel-once-restrictions-start-to-lift/>.
39. Lemy D., Goh E., Ferry J. Moving out of the Silo: How Service Quality Innovations Can Develop Customer Loyalty in Indonesia's Hotels // Journal of Vacation Marketing. 2020. Vol.25. Issue 4. pp.462-479.
40. Li C.-j., Chang K.-K., Ou S.-M. The Relationship Between Hotel Staff's Organizational Justice Perception, Relationship Quality and Job Performance // Cogent Social Sciences. 2022. Vol.6. Issue 1. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311886.2022.1739953>.
41. Łukasz Łachecki UNESCO: Co szóste muzeum na świecie może zniknąć po pandemii. URL: <https://sukces.rp.pl/swiat-po-pandemii/art17707011-unesco-co-szoste-muzeum-na-swiecie-moze-zniknac-po-pandemii>.
42. Martin-Rios C. The Future of Innovation in Hospitality: Success Factors & Challenges. URL: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/future-innovation-hospitality>.
43. Najciekawsze wystawy, które możesz zwiedzić online. URL: <https://sukces.rp.pl/piekne-rzeczy/art17703891-najciekawsze-wystawy-ktore-mozesz-zwiedzic-online>.

Розв'яжемо пряме завдання лінійного програмування симплексним методом, з використанням симплексної таблиці. Визначимо мінімальне значення цільової функції $F(X) = 20x_1 + 30x_2 + 40x_3 + 50$ за наступних умов-обмежень. При обчисленнях значення $F_c = 50$ тимчасово не враховуємо.

$$155x_1 + 120x_2 + 150x_3 \leq 689$$

$$178x_1 + 159x_2 + 199x_3 \leq 791$$

$$145x_1 + 128x_2 + 193x_3 \leq 872$$

Для побудови першого опорного плану систему нерівностей приведемо до системи). У 1-му нерівності сенсу ($\leq$) вводимо базову змінну x_4 . У 2-й нерівності сенсу ($\leq$) вводимо базову змінну x_5 . У 3-й нерівності сенсу ($\leq$) вводимо базову змінну x_6 .

$$155x_1 + 120x_2 + 150x_3 + x_4 = 689$$

$$178x_1 + 159x_2 + 199x_3 + x_5 = 791$$

$$145x_1 + 128x_2 + 193x_3 + x_6 = 872$$

Матриця коефіцієнтів $A = a$ має вигляд:

$$A = \begin{array}{|c|c|c|c|c|c|} \hline & 155 & 120 & 150 & 1 & 0 & 0 \\ \hline & 178 & 159 & 199 & 0 & 1 & 0 \\ \hline & 145 & 128 & 193 & 0 & 0 & 1 \\ \hline \end{array}$$

Базисні змінні це змінні, які входять лише одне рівняння системи обмежень і до того ж з одиничним коефіцієнтом.

Економічний зміст додаткових змінних : додаткові змінні завдання ЛП позначають надлишки сировини, часу, інших ресурсів, що залишаються у виробництві цього оптимального плану.

Розв'яжемо систему рівнянь щодо базисних змінних: x_4 , x_5 , x_6

Вважаючи, що **вільні змінні** дорівнюють 0, отримаємо перший опорний план:

$$X_0 = (0,0,0,689,791,872)$$

Базисне рішення називається допустимим, якщо воно невід'ємне.

Базис	Б	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆
x ₄	6	1	1	1	1	0	0
	8	5	2	5			
	9	5	0	0			
x ₅	7	1	1	1	0	1	0
	9	7	5	9			
	1	8	9	9			
x ₆	8	1	1	1	0	0	1
	7	4	2	9			
	2	5	8	3			
F(X ₀)	0	-2	-3	-4	0	0	0
		0	0	0			

Переходимо до основного алгоритму симплекс-метода.

1. Перевірка критерію оптимальності.

Серед значень індексного рядка немає позитивних. Тому ця таблиця визначає оптимальний план завдання.

Остаточний варіант симплекс-таблиці:

Базис	Б	x ₁	x ₂	x ₃	x ₄	x ₅	x ₆

x ₄	6	1	1	1	1	0	0
	8	5	2	5			
	9	5	0	0			
x ₅	7	1	1	1	0	1	0
	9	7	5	9			
	1	8	9	9			
x ₆	8	1	1	1	0	0	1
	7	4	2	9			
	2	5	8	3			
F(X1)	0	-	-	-	0	0	0
		2	3	4			
		0	0	0			

Оптимальний план можна записати так:

$$x_1 = 0, x_2 = 0, x_3 = 0$$

$$F(X) = 20 * 0 + 30 * 0 + 40 * 0 + 50 = 50$$

Аналіз оптимального плану .

У оптимальний план увійшла додаткова змінна x_4 . Отже, під час реалізації такого плану є недовикористані ресурси 1-го виду у кількості 689.

У оптимальний план увійшла додаткова змінна x_5 . Отже, при реалізації такого плану є недовикористані ресурси 2-го виду в кількості 791.

У оптимальний план увійшла додаткова змінна x_6 . Отже, під час реалізації такого плану є недовикористані ресурси 3-го виду у кількості 872.

Значення 0 у стовпці x_4 означає, що тіньова ціна (двійна оцінка) дорівнює $y_1 = 0$.

Значення 0 у стовпці x_5 означає, що тіньова ціна (двійна оцінка) дорівнює $u_2 = 0$.

Значення 0 у стовпці x_6 означає, що тіньова ціна (двійна оцінка) дорівнює $u_3 = 0$.

Примітка :

1. За яким методом перераховуються симплекс-таблиці?

Використовується правило прямокутника (метод жорданівських перетворень).

2. Чи обов'язково щоразу вибирати максимальне значення з індексного рядка?

Можна не вибирати, але це може призвести до зациклювання алгоритму.

3. В індексному рядку в n -му стовпці нульове значення. Що це означає?

Нульові значення мають відповідати змінним, які у базис. Якщо в індексному рядку симплексної таблиці оптимального плану знаходиться нуль, що належить вільної змінної, **що не увійшла** до базису, а в стовпці, що містить цей нуль, є хоча б один позитивний елемент, завдання має безліч оптимальних планів.

Вільну змінну, що відповідає зазначеному стовпцю, можна внести до базису, виконавши відповідні етапи алгоритму. В результаті буде отримано другий оптимальний план з іншим набором змінних базисних.

Рішення було отримано та оформлено за допомогою сервісу:

[Рішення симплекс-методом](#)

Разом з цим завданням вирішують також:

Розв'яжемо пряме завдання лінійного програмування симплексним методом, з використанням симплексної таблиці.

Визначимо мінімальне значення цільової функції $F(X) =$

$20x_1 + 30x_2 + 40x_3 + 50$ за наступних умов-обмежень. При обчисленнях значення $F_c = 50$ тимчасово не враховуємо. $155x_1 + 120x_2 + 150x_3 \leq 689$ $178x_1 + 159x_2 + 199x_3 \leq 791$ $145x_1 + 128x_2 + 193x_3 \leq 872$ Для побудови першого опорного плану систему нерівностей приведемо до **системи**). У 1-му нерівності сенсу ($\leq$) вводимо базову змінну x_4 . У 2-й нерівності сенсу ($\leq$) вводимо базову змінну x_5 . У 3-й нерівності сенсу ($\leq$) вводимо базову змінну x_6 . $155x_1 + 120x_2 + 150x_3 + x_4 = 689$ $178x_1 + 159x_2 + 199x_3 + x_5 = 791$ $145x_1 + 128x_2 + 193x_3 + x_6 = 872$ Матриця коефіцієнтів $A = a$ має вигляд:

$$A = \begin{array}{|c|c|c|c|c|c|} \hline & 155 & 120 & 150 & 1 & 0 & 0 \\ \hline & 178 & 159 & 199 & 0 & 1 & 0 \\ \hline & 145 & 128 & 193 & 0 & 0 & 1 \\ \hline \end{array}$$

Базисні змінні це змінні, які входять лише одне рівняння системи обмежень і до того ж з одиничним коефіцієнтом.

Економічний зміст додаткових змінних : додаткові змінні завдання ЛП позначають надлишки сировини, часу, інших ресурсів, що залишаються у виробництві цього оптимального плану.

Розв'яжемо систему рівнянь щодо базисних змінних: x_4 , x_5 , x_6

Вважаючи, що **вільні змінні** дорівнюють 0, отримаємо перший опорний план:

$$X_0 = (0, 0, 0, 689, 791, 872)$$

Базисне рішення називається допустимим, якщо воно невід'ємне.

Баз ис	Б	х 1	х 2	х 3	х 4	х 5	х 6
х ₄	6 8 9	1 5 5	1 2 0	1 5 0	1	0	0
х ₅	7 9 1	1 7 8	1 5 9	1 9 9	0	1	0
х ₆	8 7 2	1 4 5	1 2 8	1 9 3	0	0	1
F(X ₀)	0	- 2 0	- 3 0	- 4 0	0	0	0

Переходимо до основного алгоритму симплекс-метода.

1. Перевірка критерію оптимальності .

Серед значень індексного рядка немає позитивних. Тому ця таблиця визначає оптимальний план завдання.

Остаточний варіант симплекс-таблиці:

Баз ис	Б	х 1	х 2	х 3	х 4	х 5	х 6
-----------	---	--------	--------	--------	--------	--------	--------

x ₄	6	1	1	1	1	0	0
	8	5	2	5			
	9	5	0	0			
x ₅	7	1	1	1	0	1	0
	9	7	5	9			
	1	8	9	9			
x ₆	8	1	1	1	0	0	1
	7	4	2	9			
	2	5	8	3			
F(X1)	0	-	-	-	0	0	0
		2	3	4			
		0	0	0			

Оптимальний план можна записати так:

$$x_1 = 0, x_2 = 0, x_3 = 0$$

$$F(X) = 20 * 0 + 30 * 0 + 40 * 0 + 50 = 50$$

Примітка :

1. За яким методом перераховуються симплекс- таблиці?

Використовується правило прямокутника (метод жорданівських перетворень).

2. Чи обов'язково щоразу вибирати максимальне значення з індексного рядка?

Можна не вибирати, але це може призвести до зацилювання алгоритму.

3. В індексному рядку в n-му стовпці нульове значення. Що це означає?

Нульові значення мають відповідати змінним, які у базис. Якщо в індексному рядку симплексної таблиці оптимального плану

знаходиться нуль, що належить вільної змінної, **що не увійшла** до базису, а в стовпці, що містить цей нуль, є хоча б один позитивний елемент, завдання має безліч оптимальних планів.

Вільну змінну, що відповідає зазначеному стовпцю, можна внести до базису, виконавши відповідні етапи алгоритму. В результаті буде отримано другий оптимальний план з іншим набором змінних базисних.

Метод Гоморі .

Оптимальний цілий план можна записати так:

$$x_4 = 689$$

$$x_5 = 791$$

$$x_6 = 872$$

$$F(X) = 0$$

Розв'язання задач лінійного програмування .

Перехід до КЗЛП .

$F(X) = 20x_1 + 30x_2 + 40x_3 + 50 \rightarrow \min$ при обмеженнях:

$$155x_1 + 120x_2 + 150x_3 \leq 689$$

$$178x_1 + 159x_2 + 199x_3 \leq 791$$

$145x_1 + 128x_2 + x_1 \geq 0, x_2 \geq 0, x_3 \geq 0$ Для приведення ЗЛП до канонічної

форми необхідно: 1. Змінити знак цільової функції. Зведемо задачу

$F(X) \min$ до задачі $F(X) \max$. Для цього множимо $F(X)$ на (-1) . $F(X) = -$

$20x_1 - 30x_2 - 40x_3 + 50$ У 1-му нерівності сенсу ($\leq$) вводимо базову

змінну x_4 . У 2-й нерівності сенсу ($\leq$) вводимо базову змінну x_5 . У 3-й

нерівності сенсу ($\leq$) вводимо базову змінну

$$x_6. 155x_1 + 120x_2 + 150x_3 + x_4 = 689 \quad 178x_1 + 159x_2 + 199x_3 + x_5 =$$

$$791 \quad 145x_1 + 128x_2 + 193x_3 + x_6 = 872 \quad \text{Цільова функція}$$

$$\text{для } F) = 20x_1 + 30x_2 + 40x_3 - 50x_4 - 50x_5 -$$

$$50x_6 + 50 \rightarrow \min \quad \text{Перехід до СЗЛП . Розширена матриця системи обмежень-}$$

рівностей даного завдання:

155	120	150	1	0	0	689
178	159	199	0	1	0	791
145	128	193	0	0	1	872

1. Як базова змінна можна вибрати x_4 .

2. Як базова змінна можна вибрати x_5 .

3. Як базова змінна можна вибрати x_6 .

Оскільки в системі є одинична матриця, то як базові змінні приймаємо $X = (4,5,6)$.

Відповідні рівняння мають вигляд: $155x_1$

$$+ 120x_2 + 150x_3 + x_4 = 689$$

$$178x_1 + 159x_2 + 199x_3 + x_5 = 791$$

$$145x_1 + 128x_2 + 193x_3 + x_6 = 872$$

$$-155x_1 - 120x_2 - 150x_3 + 689x_4 = 0$$

$$-178x_1 - 159x_2 - 199x_3 + 791x_5 = 0$$

$$-145x_1 - 128x_2 - 193x_3 + 872x_6 = 0$$

$$F(X) = 20x_1 + 30x_2 + 40x_3 - 50(-155x_1 - 120x_2 - 150x_3 + 689x_4) - 50(-178x_1 - 159x_2 - 199x_3 + 791x_5) - 50(-145x_1 - 128x_2 - 193x_3 + 872x_6) + 50 \cdot 0$$

$$F(X) = 23920x_1 + 20380x_2 + 27140x_3 - 117550 \rightarrow \min$$

$$\text{Система нерівностей: } -155x_1 - 120x_2 - 150x_3 + 689x_4 \geq 0$$

$$-178x_1 - 159x_2 - 199x_3 + 791x_5 \geq 0$$

$$-145x_1 - 128x_2 - 193x_3 + 872x_6 \geq 0$$

$$F(X) = 23920x_1 + 20380x_2 + 27140x_3 - 117550 \rightarrow \min$$

$$\text{Спростимо систему. } 155x_1 + 120x_2 + 150x_3 \leq 689$$

$$178x_1 + 159x_2 + 199x_3 \leq 791$$

$$145x_1 + 128x_2 + 193x_3 \leq 872$$

$$F(X) = 23920x_1 + 20380x_2 + 27140x_3 - 117550$$

$$X) = 23920x_1 + 20380x_2 + 27140x_3$$

го значення, то стандартна форма буде мати такий вигляд:

$$-155x_1 - 120x_2 - 150x_3 \leq -689$$

$$-178x_1 - 159x_2 - 199x_3 \leq -791$$

$$-145x_1 - 128x_2 - 193x_3 \leq -872$$

$$F(X) = -23920x_1 - 20380x_2 - 27140x_3 + 117550 \rightarrow \max$$