

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

Факультет митної справи, матеріалів та технологій

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»**

**БІЗНЕС – ПЛАНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТА «ПАТРІОТ»)**

спеціальність 242«Туризм»

освітня програма «Туризм»

Виконав: здобувач вищої освіти
групи ТР41

_____ **ІЩУК Богдана Володимирівна**
(підпис)

Керівник:

_____ к.т.н., доцент **ПОДОЛЯК.В.М.**
(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2025 р.
Гарант освітньої програми:
к.е.н., доц. **ДАЩУК Ю.Є.**

Луцьк – 2025року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *митної справи, матеріалів та технологій*

Кафедра *туризму та готельно-ресторанної справи*

Ступінь вищої освіти: *бакалавр*

Галузь знань: *24 Сфера обслуговування*

Спеціальність: *242 Туризм*

Освітня програма: *Туризм*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Л.Ю. Матвійчук

« ___ » _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Іщук Богдани Володимирівни

1. Тема кваліфікаційної роботи *Бізнес-планування туристичного підприємства(на прикладі ТА «Патріот»)*

Керівник роботи: *Подольак Володимир Миколайович, к.т.н., доцент*
затверджені наказом вищого навчального закладу № 4/01-02 від 02.01.2025.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи *01.06.2025 р.*

3. Вихідні дані до роботи: *науково-методичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів, нормативно-правові документи, державні та галузеві стандарти, статистична звітність громадських організацій, наукова література за темою роботи, періодичні видання, Інтернет-ресурси.*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

Розділ 1 Теоретичні та методологічні основи бізнес-планування

Розділ 2. Аналіз діяльності туристичного агентства «Патріот»

Розділ 3. Розробка бізнес-плану для туристичного агентства «Патріот»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Розділ 1. Теоритичні та методологічні основи бізнес-планування</i>	доц. Подоляк В.М.		
<i>Розділ 2. Аналіз діяльності туристичного агентства «Патріот»</i>	доц. Подоляк В.М.		
<i>Розділ 3. Розробка бізнес-плану для туристичного агентства «Патріот»</i>	доц. Подоляк В.М.		
<i>Висновки</i>	доц. Подоляк В.М.		
<i>Нормо контроль</i>	доц. Дашук Ю.Є.		

7. Дата видачі завдання «02» січня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування вибору теми кваліфікаційної роботи</i>	до 01.12.2024 р.	
2.	<i>Огляд літератури та досліджування проблеми для написання кваліфікаційної роботи</i>	20.01.2025 р.	
3.	<i>Написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.02. 2025 р.	
4.	<i>Написання аналітичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.03. 2025 р.	
5.	<i>Написання проектної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.04.2025 р.	
6.	<i>Висновки</i>	01.05.2025 р.	
7.	<i>Формування і організація списку використаних джерел</i>	10.05.2025 р.	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи бакалавра</i>	20.05.2025 р.	
9	<i>Нормо контроль</i>	21.05.2025 р.	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	до 30.05.2025 р.	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	01.06.2025 р.	

Здобувач вищої освіти _____ (Іщук Б.В.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (Подоляк В.М.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Ищук Б.В. Бізнес-планування туристичного підприємства (на прикладі ТА «Патріот»). – На правах рукопису. Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня, освітньо-професійної програми «Туризм», за спеціальністю 242Туризм, галузі знань 24 Сфера обслуговування – Луцький національний технічний університет, кафедра туризму та готельно-ресторанної справи. – Луцьк, 2025. – 60 с., список джерел з 44 найменувань.

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

У роботі досліджено теоретико-методологічні засади бізнес-планування в туристичній галузі, проаналізовано діяльність туристичної агенції «Патріот» та розроблено бізнес-план її подальшого розвитку.

Запропоновано маркетингову, організаційну та фінансову стратегії, проведено SWOT-аналіз, оцінку ризиків і конкурентного середовища.

Об'єктом дослідження є процес бізнес-планування туристичного підприємства. Предмет дослідження – управлінські, економічні та організаційні аспекти бізнес-планування на прикладі ТА «Патріот».

Новизна дослідження полягає у розробці комплексної моделі бізнес-плану для малого туристичного підприємства в умовах регіонального ринку Волинської області.

Ключові слова: бізнес-план, туристичне підприємство, стратегія, SWOT-аналіз, туризм, фінансове планування, маркетинг, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Ishchuk B.V. Business Planning of a Travel Enterprise (Based on the Example of the Travel Agency "Patriot"). – As a manuscript. Qualification the first (bachelor's) level of the educational-professional program «Tourism», specialty 242 Tourism, field of knowledge 24 Service Sector – Lutsk National Technical University, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business. – Lutsk, 2025. – 60 pages, list of 44 sources.

The bachelor's qualification consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices

The work explores the theoretical and methodological foundations of business planning in the tourism sector, analyzes the activity of the travel agency «Patriot», and develops a business plan for its further development.

Marketing, organizational, and financial strategies are proposed; a SWOT analysis, risk assessment, and competitive environment analysis are conducted.

The object of the search is the business planning process of a travel enterprise. The subject of the search is the managerial, economic, and organizational aspects of business planning using the example of the "Patriot" travel agency.

The novelty of the research lies in the development of a comprehensive business plan model for a small travel enterprise under the conditions of the regional market of the Volyn region.

Keywords: business plan, travel enterprise, strategy, SWOT analysis, tourism, financial planning, marketing, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ	9
1.1. Сутність та значення бізнес-планування в системі управління туристичним підприємством	9
1.2. Методичні засади складання і оформлення бізнес-плану	13
1.3. Діагностика конкурентів суб'єкта діяльності в галузі туризму	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «ПАТРІОТ»	24
2.1 Загальна характеристика підприємства	24
2.2. Аналіз туристичного ринку Волинської області та визначення профілю діяльності туристичного агентства «Патріот»	28
2.3. Фінансово-економічний та SWOT-аналіз туристичного агентства «Патріот»	31
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ДЛЯ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «ПАТРІОТ»	35
3.1.Опис туристичного продукту та маркетингова стратегія підприємства	35
3.2. Оптимізація кадрової структури та кадрового забезпечення	41
3.3. Фінансовий план і оцінка ризиків та шляхи їх мінімізації	46
ВИСНОВКИ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Обґрунтування актуальності вибору теми роботи. Актуальність теми зумовлена потребою туристичних компаній у чітко структурованому та гнучкому плануванні, що дозволяє ефективно використовувати ресурси, залучати інвестиції, знижувати ризики та забезпечувати конкурентні переваги на внутрішньому і зовнішньому ринках. У сучасних умовах бізнес-план стає не просто формальним документом, а важливим інструментом стратегічного управління, що сприяє стабільному розвитку туристичного підприємства.

Стан вивченості проблеми. Бізнес-планування як інструмент стратегічного розвитку підприємств є об'єктом дослідження багатьох науковців, зокрема в галузях економіки, менеджменту та підприємництва. Значна кількість праць присвячена загальним питанням розробки бізнес-планів, аналізу ринкової ситуації, управління фінансами, маркетинговим стратегіям та оцінці ефективності проєктів. Серед українських дослідників варто відзначити роботи О. Герасимчука, Т. Майорчук, І. Ткаченка та інших, які розглядали проблеми планування діяльності суб'єктів малого і середнього бізнесу, зокрема в туристичній сфері.

Метою роботи є комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів бізнес-планування в туристичній галузі, а також розробка та обґрунтування бізнес-плану для конкретного туристичного підприємства – ТА «Патріот».

Завдання, які необхідно вирішити в даній роботі:

- проаналізувати теоретичні та методологічні основи бізнес планування;
- дати загальну характеристику туристичного агентства «Патріот»;
- проаналізувати туристичний ринок Волинської області та визначити профіль діяльності туристичного агентства «Патріот»;
- провести фінансово-економічний та SWOT-аналіз туристичного агентства «Патріот»;
- розробити організаційний та фінансовий план підприємства та оцінити ймовірні ризики.

Об'єктом дослідження є процес бізнес-планування в діяльності туристичного підприємства.

Предметом дослідження виступає сукупність управлінських, економічних та організаційних відносин, що виникають у процесі розробки та реалізації бізнес-плану туристичного підприємства (на прикладі ТА «Патріот»).

Перелік використаних у ході проведення дослідження методів: аналіз та синтез – застосовувалися для теоретичного узагальнення сутності бізнес-планування; SWOT-аналіз – використано як інструмент для виявлення сильних і слабких сторін підприємства; метод порівняльного аналізу – використовувався для оцінки конкурентоспроможності агентства «Патріот» порівняно з іншими гравцями туристичного ринку Волині; графічний метод – використовувався для наочного представлення динаміки показників діяльності підприємства та результатів аналізу.

Джерела інформаційної бази дослідження складають праці українських та вітчизняних вчених, а також матеріали ТА «Патріот».

Новизна дослідження полягає у комплексному підході до розробки бізнес-плану туристичного агентства з урахуванням специфіки діяльності малого підприємства в регіональних умовах (м. Луцьк, Волинська область).

Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що застосовано адаптовану модель бізнес-планування до умов туристичного ринку Волинської області.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки та результати дослідження апробовані та опубліковані у вигляді статей у студентському віснику.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕСПЛАНУВАННЯ

1.1. Сутність та значення бізнес-планування в системі управління туристичним підприємством

Поява будь-якої підприємницької ідеї неминує супроводжуватися низкою важливих питань: хто буде цільовим споживачем, якою є ринкова ситуація щодо запропонованого продукту, які ресурси необхідні для реалізації задуму, чи буде він економічно вигідним тощо. Для того щоб знайти відповіді на ці запитання, складається бізнес-план.

Сутність бізнес-планування полягає в розробці системного, логічно структурованого документа — бізнес-плану, який описує цілі, стратегії, ресурси, етапи реалізації, ризики та очікувані результати функціонування туристичного підприємства. Це не лише формалізований опис підприємницької ідеї, а й інструмент стратегічного та оперативного управління, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення в умовах динамічного туристичного ринку.

Основні питання бізнес-планування діяльності туристичного підприємства вивчали: Кондратюк О.М., Пшеничний В.І. [12], Милько І. П. [33], Ольшанський О.В., Смігунова О.В. [34], Приходько З.В. [38] ТА ІН.

Бізнес-планування охоплює аналіз ринкового середовища, вивчення попиту, конкурентного середовища, обґрунтування обсягів продажів, маркетингової, фінансової, організаційної та інвестиційної політики підприємства. Воно дає змогу моделювати можливі сценарії розвитку та оцінювати їхню ефективність [12].

Значення бізнес-планування в системі управління туристичним підприємством проявляється в таких аспектах (рис. 1.1):

1. Стратегічне управління: бізнес-план формує стратегічне бачення розвитку підприємства, визначає його цілі та напрями діяльності.

2. Прийняття рішень: є основою для обґрунтованого вибору управлінських рішень на різних рівнях (маркетинг, фінанси, організація праці).

3. Інвестиційна привабливість: якісно розроблений бізнес-план — ключовий документ для залучення інвесторів та отримання кредитів.

4. Управління ризиками: передбачає оцінку можливих загроз та розробку механізмів мінімізації негативних наслідків.

5. Контроль і моніторинг: дозволяє регулярно оцінювати результати діяльності підприємства та коригувати дії відповідно до реальної ситуації.

6. Оптимізація ресурсів: забезпечує раціональне використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів [11,с.24].



Рисунок 1.1. Аспекти бізнес-планування в системі управління туристичним підприємством

*Джерело: складено автором на основі [3], [11], [18]

У сфері туризму, яка є динамічною, сезонною та залежною від зовнішніх чинників (політичних, економічних, епідеміологічних), бізнес-планування набуває особливої ваги як механізм забезпечення стійкості,

конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до змінного ринкового середовища [7,с.429].

У процесі складання бізнес-плану формулюються стратегічні та поточні завдання, аналізуються сильні та слабкі сторони майбутнього підприємства, проводиться дослідження ринку, надається характеристика умов його функціонування, а також обраховуються потреби у фінансових та матеріальних ресурсах для втілення проекту.

Таким чином, бізнес-план слугує інструментом для оцінки життєздатності підприємства в конкурентному середовищі, дозволяє спрогнозувати розвиток виробництва, визначити шляхи досягнення поставлених цілей, подолання можливих труднощів і водночас виступає засобом залучення інвесторів, зацікавлених у фінансуванні проекту (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Інформаційне поле бізнес-плану

*Джерело: складено автором на основі [3], [18]

Зазвичай бізнес-план розглядається як один із основних інструментів залучення інвестицій. Жоден інвестор або кредитор не погодиться фінансувати проєкт без попереднього ознайомлення з обґрунтованим, чітко структурованим бізнес-планом. Такий документ має переконати зацікавлені сторони у наявності продуманої стратегії, що забезпечить успішне впровадження ідеї та гарантує доцільність інвестицій [8,с.29].

Не менш вагоме значення має й внутрішнє призначення бізнес-плану, в межах якого можна виділити два основні напрямки:

1. Інструмент стратегічного планування та оперативного управління. Бізнес-план є основою для формування як довгострокових цілей, так і поточних заходів щодо їх досягнення. Він дозволяє структурувати всі процеси підприємства, формує систему планування, а також забезпечує працівникам розуміння їхніх індивідуальних функцій у спільній справі.

2. Засіб аналізу, контролю та оцінювання діяльності. Бізнес-план дає змогу відстежувати результати реалізації проєкту, оцінювати ефективність виконаних дій, виявляти відхилення від запланованих показників та оперативно вносити корективи у стратегію розвитку.

У сучасних умовах господарювання стратегічне планування стає ключовим напрямом розвитку туристичних підприємств. Враховуючи динамічні зміни на ринку туристичних послуг та у ширшому соціально-економічному середовищі, саме стратегічний підхід дозволяє поєднати загальні цілі розвитку з наявними та потенційними можливостями їх реалізації, а також врахувати можливі загрози. Аналіз ринкових чинників є особливо важливим, оскільки їхня висока мінливість може визначити як успіх, так і невдачу підприємства.

Досвід свідчить, що туристичні компанії, які досягли успіху в конкурентній боротьбі, застосовують три основні стратегічні підходи, окремо або у комплексі [15,с.28]:

- розвиток наявних туристичних продуктів у вже сформованих напрямках;
- розширення географії подорожей та освоєння нових туристичних

дестинацій;

– інтеграція нових напрямів туристичної діяльності, зокрема шляхом створення нових підприємств.

З погляду стратегії туристичне підприємство варто розглядати як динамічну систему, що адаптує свою структуру та цільові орієнтири залежно від змін у зовнішньому середовищі. В умовах нестабільного ринку виникає потреба у впровадженні нової управлінської моделі, здатної забезпечити ефективне керівництво в цих обставинах.

Принципи туристичної політики перетворюються на туристичний образ, який включає довгострокові цілі, філософію, політику (принципи взаємовідносин з різними зацікавленими сторонами), корпоративну культуру та відповідні правові норми [39,с.151].

Ключовим практичним елементом для успішного стратегічного планування маркетингу в туристичних підприємствах є адаптація їх організаційних структур до міжнародних стандартів. Адже лише оптимально організована система діяльності дозволяє успішно виконати поставлені завдання шляхом правильного розподілу обов'язків, ефективної організації людей і розробки дієвого механізму контролю та мотивації праці, що дозволяє уникнути хаосу та досягти бажаних результатів у визначений термін.

1.2. Методичні засади складання і оформлення бізнес-плану

Наведемо визначення бізнес-плану різними авторами.

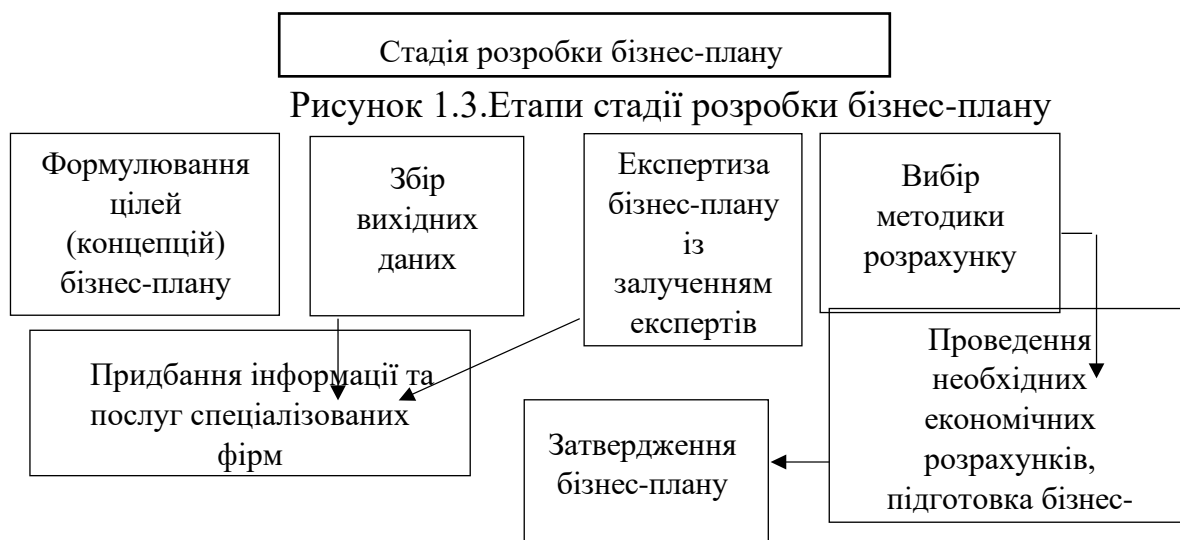
Гаврилюк С.П. у посібнику «Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу» зазначає, що: «Бізнес-план – це обґрунтований документ, який систематизує інформацію про основні етапи реалізації підприємницького проєкту, фінансові розрахунки, оцінку ризиків і шляхи досягнення прибутковості підприємства» [2,с.85].

Герасимчук В.Г. у праці «Маркетинг: теорія і практика» визначає, що «Бізнес-план – це документ, що виконує функції стратегічного управління,

прогнозування, інвестування та контролю. Він слугує основою для прийняття рішень щодо започаткування або розвитку бізнесу в ринковому середовищі» [4,с.82].

Дядечко Л.П. у праці «Економіка туристичного бізнесу» дає наступне визначення: Бізнес-план – це докладний план дій підприємства на коротко- та середньострокову перспективу, який описує мету діяльності, основні ресурси, ринки збуту, фінансові потреби та очікувані результати» [11,с.56].

Бізнес-план має бути чітким, лаконічним та легким для сприйняття, без граматичних помилок і з яким викладом перспектив виходу на великий і прибутковий ринок. Допускається використання графічних матеріалів і діаграм для ілюстрації ідеї.



*Джерело: складено автором на основі [12], [13]

Інформація в бізнес-плані повинна бути повною, чіткою і лаконічною. Часто під час написання використовуються емоційно забарвлені прикметники, але краще уникати зайвої емоційності і зосередитися на конкретних числових показниках, оскільки вони набагато точніше передають суть і ефективніше впливають на зацікавлених осіб. Однак надмірна кількість цифрових даних може ускладнити їх сприйняття, особливо на першому етапі знайомства з планом. Тому рекомендується згрупувати інформацію за категоріями та представити її у вигляді таблиць або графіків. У систематизованій формі, коли є можливість для порівняльного аналізу, цифри сприймаються легше і результативніше.

Отже, бізнес-план є комплексним документом. Його параграфи та розділи повинні охоплювати всі аспекти майбутньої діяльності. Бізнес-план має створювати враження точності, надійності, бути професійним і реалістичним.

Умовно бізнес-план можна поділити на три основні частини [9,с.54]:

1. Резюме
2. Основний текст, що містить більшість стандартних розділів
3. Фінансовий план, з таблицями фінансових показників або іншими необхідними даними.

Склад, структура і обсяг бізнес-плану залежать від специфіки підприємницької діяльності, розміру ринку збуту товарів або послуг, наявності конкурентів, перспектив розвитку бізнесу та можуть змінюватися в залежності від поставлених завдань. За обсягом бізнес-план має складати не менше 30-40 сторінок, без урахування додатків.

Однак в ньому обов'язково повинні бути відображені основні ідеї, цілі бізнесу, специфіка діяльності, організаційна та виробнича структура, фінансова стратегія, пропозиції щодо інвестицій та перспективи розвитку.

Особливу увагу слід приділити розділу резюме. Коротке та чітке представлення вашої бізнес-концепції повинно бути на першій сторінці. Від цього фрагменту багато в чому залежить, чи зацікавить ваш проект читача. Резюме повинно лаконічно повторювати зміст основних розділів і підкреслювати ключові переваги проекту. У перших трьох-п'яти абзацах варто зазначити, хто є ініціатором бізнесу, суть його діяльності, конкурентні переваги тощо.

У основній частині бізнес-плану необхідно детально описати продукцію або послугу, порівняти її переваги з конкурентами, надавши дані про них. Важливим є не технічний опис, а маркетинговий підхід до представлення товару чи послуги. Технічні характеристики і цифрові дані повинні бути пояснені, щоб читач мав чітке уявлення про особливості вашої продукції.

Титульна сторінка також є важливим елементом бізнес-плану. Вона повинна бути інформативною і професійно оформленою, із зазначенням

конфіденційності документа. Титульний лист створює перше враження, тому він має бути привабливим і містити основну інформацію: де, коли і ким був складений бізнес-план, а також чітко сформульовану назву проекту, яка відображає основну ідею бізнесу.

На титульному аркуші повинні бути зазначені такі дані [10,с.26]:

- назва проекту (мета вашого бізнес-плану);
- прізвище, ім'я та по батькові розробника бізнес-плану;
- дата (місяць і рік) складання бізнес-плану.

Рекомендації щодо складання інформації про конфіденційність бізнес-плану. Меморандум про конфіденційність розробляється з метою попередження осіб, які ознайомлюються з бізнес-планом, про необхідність збереження конфіденційності інформації, що міститься в ньому. У меморандумі повинно бути вказано, що особи, які отримали доступ до плану, несуть відповідальність за нерозповсюдження цієї інформації без попереднього дозволу автора. Також може бути зазначена заборона на копіювання бізнес-плану чи його частин і передачу такої інформації третім особам.

Друга сторінка бізнес-плану має містити зміст, який відображає структуру документа, з переліком розділів або параграфів. Всі пункти повинні бути чітко позначені, бажано арабськими цифрами [23].

Основні частини, які повинні бути присутні в кожному бізнес-плані [21,с.72]:

1. Резюме
2. Опис продукції або послуг
3. Маркетинг і збут продукції або послуг
4. Виробничий план
5. Організаційний план
6. Фінансовий план
7. Оцінка спрямованості та ефективності проекту
8. Ризики і гарантії

Отже, бізнес-план є важливим інструментом стратегічного управління, який виконує як зовнішню, так і внутрішню функції. Він слугує засобом комунікації з потенційними інвесторами та партнерами, а також забезпечує системне планування діяльності підприємства.

Аналіз структури бізнес-плану свідчить про необхідність комплексного підходу до його розробки, з урахуванням ринкової ситуації, фінансових розрахунків, маркетингових стратегій та організаційних рішень. Успішність реалізації бізнес-ідеї значною мірою залежить від якості бізнес-планування, точності прогнозування витрат і доходів, а також здатності врахувати потенційні ризики.

Складання бізнес-плану вимагає врахування особливостей конкретного підприємства, галузі та цільового ринку. Правильне оформлення документа відповідно до чинних стандартів підвищує його інформативність і привабливість для зовнішніх користувачів.

1.3. Діагностика конкурентів суб'єкта діяльності в галузі туризму

При розробці ефективної маркетингової стратегії туристична компанія повинна враховувати не тільки своїх поточних і потенційних споживачів, але й конкурентів. Важливо постійно проводити аналіз конкурентів і створювати стратегії, які допоможуть ефективно позиціонувати компанію на ринку та надати їй максимальну конкурентну перевагу.

1. Питання формування маркетингової стратегії розглядались в роботах: Заячківської Г.А. [16;17], Ковальчук С.В. Миколишина В.В.[22], Кушнірук В., Величко О., Коваль О. [26]. Окрім того, багато уваги приділяється питанням розвитку окремих напрямів туризму в сучасних умовах в роботах: Кифяк В.Ф. [20], [1], Косар Н., Кузьо Н.[24], Любіцева О.О. [27], Панченко С.А. [37],

2. Аналіз конкурентів включає [30,с.52]:

3. Ідентифікацію основних конкурентів на основі аналізу конкурентної ситуації як у туристичній сфері, так і на ринку загалом.

4. Збір інформації про стратегії, цілі, сильні та слабкі сторони конкурентів, а також їхні можливі реакції.

Завдяки такій інформації туристична компанія має можливість визначити, яких конкурентів слід активно протистояти, а яких доцільніше уникати. Інформація про конкурентів повинна постійно збиратися, аналізуватися та розповсюджуватися із застосуванням спеціалізованих інформаційних систем, що сприяють прийняттю обґрунтованих рішень у конкурентній сфері. Керівники маркетингових підрозділів повинні мати доступ до точної та надійної інформації про діяльність конкурентів.

Вибір конкурентної маркетингової стратегії залежить від того, до якого типу належить компанія: чи є вона лідером ринку, претендентом на лідерство, послідовником чи компанією, що орієнтується на певні ринкові ніші. Крім того, стратегічний вибір визначається цілями, можливостями та ресурсами, які є у компанії.

Хоча орієнтація на конкурентів є важливим аспектом діяльності туристичних компаній, не слід забувати про потреби споживачів і нових конкурентів. Туристичні компанії, що постійно стежать за потребами споживачів і конкурентів, обирають правильний шлях на ринку.

Сучасний ринок вимагає більшої уваги до конкурентних умов, а не лише до споживачів. Конкуренція зростає не лише на місцевих, а й на міжнародних ринках. Державне регулювання економіки зменшується, що стимулює розвиток ринкових процесів. Торгові бар'єри між країнами зникають, і багато раніше захищених ринків стають відкритими для іноземних туристичних компаній. Транснаціональні корпорації активно входять на перспективні ринки, створюючи глобальну конкуренцію. У результаті туристичним компаніям не залишається іншого вибору, як забезпечити свою конкурентоспроможність.

Конкурентна перевага – це здобуток над конкурентами, досягнутий завдяки пропозиції споживачам більш високоякісного туристичного продукту, нижчих цін або додаткових вигод, що компенсують вищі ціни.

Туристичні компанії повинні приділяти значну увагу моніторингу та аналізу дій своїх конкурентів. Завдяки інноваціям у туристичних продуктах і високому рівню обслуговування бізнес-туристів, що не могли бути забезпечені конкурентами, готельний ланцюг «Sheraton» досяг успіху на початкових етапах. Хоча цей ланцюг став лідером у США, він втратив свою конкурентну перевагу на європейському ринку через появу нових конкурентів. Тепер «Sheraton» довелося зрозуміти різницю в потребах споживачів і конкурентів на різних ринках, щоб ефективно боротися за лідерство на нових для себе територіях.

Згідно з маркетинговою концепцією, туристичні компанії досягають конкурентної переваги, розробляючи пропозиції, що більш ефективно задовольняють потреби цільових споживачів порівняно з пропозиціями конкурентів. Це може бути досягнуто шляхом забезпечення вищої споживчої цінності, наприклад, шляхом надання нижчих цін на аналогічні продукти або запропонування більшої кількості переваг, які виправдовують вищі ціни. Тому маркетингові стратегії повинні враховувати не тільки потреби клієнтів, але й стратегії конкурентів.

Аналіз конкурентів є процесом виявлення основних конкурентів, оцінки їхніх цілей, стратегій, сильних і слабких сторін, а також прогнозування ймовірних реакцій на їхні дії. Це дозволяє визначити, яких конкурентів слід активно протистояти, а яких доцільніше уникати.

Конкурентні стратегії – це стратегії, що дозволяють туристичній компанії зайняти вигідні позиції у боротьбі з конкурентами та досягти стратегічної переваги.

Метою маркетингових досліджень позиції туристичної компанії на ринку та конкурентоспроможності її продуктів є збір та аналіз інформації, необхідної для вибору оптимальних конкурентних стратегій. Вибір стратегій залежить від результатів досліджень таких аспектів, як: по-перше, оцінка привабливості туристичної сфери в довгостроковій перспективі, по-друге, визначення конкурентних позицій компанії та її продукту у порівнянні з іншими гравцями на ринку.

Існує п'ять основних конкурентних факторів, які визначають привабливість конкретного ринку в сфері туризму та позиції туристичної компанії у конкурентній боротьбі в індустрії, а саме [29,с.52]:

- поява нових конкурентів;
- загроза заміни існуючого туристичного продукту новими продуктами;
- вплив посередників;
- сила позиції покупців;
- конкурентна ситуація в самій туристичній сфері.

Щодо загрози заміни поточного туристичного продукту новими, йдеться про розробку та пропозицію нових туристичних продуктів, які задовольняють ті самі потреби, але створені на принципово нових засадах.

Сила позиції туристичних компаній значною мірою залежить від типу ринку, на якому вони працюють. Якщо це ринок, на якому туристичні компанії мають можливість диктувати умови споживачам, то останні перебувають у менш вигідному становищі порівняно з ситуацією, коли ринок контролюють споживачі. Сила позиції туристичних компаній визначається наступними факторами:

- різноманіттям і високою якістю туристичних продуктів, що пропонуються;
- можливістю вибору між різними туроператорами;
- витратами на переорієнтацію споживачів, які змушені використовувати нові технології, обладнання та вирішувати організаційні та інші питання;
- обсягами закупівлі туристичних продуктів у компаніях, які здійснюють великі закупівлі. Чим більші закупівлі, тим більше посередники залежатимуть від компаній, що здійснюють великі обсяги закупівель необхідного для забезпечення якісного туристичного продукту.

Сила позиції покупців, подібно до попереднього випадку, значною мірою залежить від типу ринку, на якому працюють туристичні компанії та їхні споживачі. Визначальними факторами сили позиції покупців є:

- можливість переходу до інших туристичних продуктів;

- витрати, пов'язані з таким переходом;
- обсяг туристичного продукту, що купується.

Ці чотири групи факторів визначають привабливість туристичної індустрії та доцільність ведення бізнесу в ній. Оскільки вони впливають на ціни, витрати та інвестиції, вони також визначають рівень прибутковості компаній на ринку туризму.

Дослідження в цих напрямках дає туристичним компаніям можливість оцінити конкурентний «клімат», інтенсивність конкуренції та тип конкурентної переваги, якою володіють кожен із конкурентів.

Концепція «бар'єрів» для входу на ринок є важливим аспектом, який слід враховувати як для компаній, що вже працюють на ринку туризму (для них чим вищий бар'єр, тим вигідніше), так і для нових компаній, що планують увійти на цей ринок (для них чим нижчий бар'єр, тим краще).

Бар'єри для входу на ринок обмежують можливості нових туристичних компаній проникнути на ринок. Оцінка цих можливостей базується на припущенні про отримання високих прибутків при прийнятному рівні ризику.

Основні типи бар'єрів для входу в туристичну індустрію включають [36,с.84]:

- спеціальні права та привілеї, надані певним регіонам чи компаніям.
- законодавчі привілеї для окремих компаній.
- регулювання в'їзду чи виїзду туристів через державні рішення (наприклад, санітарні вимоги).
- необхідність отримання дозволів від державних органів на заняття певними видами діяльності, а також час, необхідний для отримання ліцензії.
- патенти та авторські права.
- технологічні секрети.
- власність на унікальні ресурси, які неможливо відтворити.
- ексклюзивні довгострокові угоди з постачальниками сировини та матеріалів, що ускладнюють доступ нових гравців до необхідних ресурсів.

– можливість споживачів відмовитися від традиційних посередників і перейти до нових постачальників туристичних продуктів.

- бар'єри, пов'язані з міжнародною торгівлею, зокрема:
 - тарифи;
 - квоти;
 - прямі обмеження на імпорт/експорт;
 - законодавчі акти, що перешкоджають розвитку міжнародного туризму.

Бар'єри виходу з ринку – це перешкоди, що виникають при припиненні діяльності на певному ринку. Конкуренція стає більш жорсткою, коли вихід з бізнесу виявляється дорожчим, ніж продовження боротьби на ринку. Чим вищі бар'єри для виходу, тим більша ймовірність того, що туристичні компанії залишатимуться на ринку. Ослаблення конкуренції може статися, коли витрати на вихід із ринку є меншими, ніж витрати на продовження діяльності. До витрат, пов'язаних з припиненням бізнесу, відносяться:

- неліквідні активи (наприклад, обладнання, призначене для одноразового використання);
- одноразові витрати на вихід з ринку (наприклад, закриття філії);
- стратегічні взаємозв'язки (наприклад, коли один ринковий сегмент впливає на успіх іншого);
- адміністративні та соціальні обмеження.

Бар'єри виходу з ринку та входу на нього діють у протилежних напрямках: конкуренція посилюється, коли бар'єри виходу більші (таблиця 1.1).

Визначення цілей конкурентів. Деякі туристичні компанії орієнтовані на отримання швидких прибутків, тоді як інші націлені на досягнення довгострокових результатів. Отже, деякі конкуренти шукають «прийнятні», але швидші прибутки, а не максимальні.

Тому туристичні компанії повинні звертати увагу не лише на цілі своїх конкурентів щодо прибутку. Кожен конкурент має сукупність цілей, що відрізняються за важливістю.

Таблиця 1.1 – Фактори, що визначають висоту бар'єрів

Назва фактору	Опис
Економія на масштабах	Туристичні компанії, що тільки починають свою діяльність на ринку, починають із просування нового туристичного продукту на менших масштабах порівняно з уже існуючими гравцями, що традиційно пропонують цей продукт. Це призводить до вищих витрат на створення, просування та продаж
Звичність марки туристичного продукту	Споживачі часто орієнтуються на придбання продуктів від відомих брендів. Новим компаніям необхідно створити власний імідж, що може бути складним і витратним процесом
Фіксовані витрати на вхід у нову нішу	Це включає витрати на відповідність новим стандартам або вимогам щодо дизайну туристичного продукту та інші специфічні вимоги.
Витрати на нові основні фонди	Створення нового туристичного продукту часто потребує інвестицій у нове обладнання та інші основні засоби
Доступ до мережі просування туристичного продукту	Традиційні туристичні компанії можуть встановлювати бар'єри для нових учасників, обмежуючи їх доступ до існуючих мереж продажу та просування. Це змушує новачків створювати власні мережі, що також вимагає значних витрат
Доступ до системи постачання на ринку	Подібно до бар'єрів у просуванні продукту, також можуть виникати бар'єри щодо постачання необхідних ресурсів і матеріалів
Відсутність досвіду	Нові туристичні компанії часто не мають досвіду у створенні конкретного виду туристичних продуктів, що призводить до вищих витрат на виробництво порівняно з більш досвідченими компаніями
Можливі дії існуючих компаній для захисту своїх інтересів	Це може включати відмову у продажу необхідних патентів, лобювання в урядових і місцевих органах для отримання податкових пільг чи інших переваг, що ускладнює доступ нових компаній до ринку

* Джерело: складено автором на основі [14], [19]

Туристична компанія також повинна стежити за цілями своїх конкурентів, щоб ухвалювати рішення щодо атаки або захисту певних сегментів ринку туристичного продукту. Якщо компанія дізнається, що конкурент вийшов на новий сегмент, це може стати шансом для контратаки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «ПАТРІОТ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Туристична агенція «Патріот» – туристичне агентство що офіційно розпочало свою діяльність 4 грудня 2008 року. Дане агентство має багаторічний досвід подорожей і відвідали понад 55 країн світу. Вони співпрацюють з провідними туристичними операторами України та особисто відвідали більшість готелів, які пропонують клієнтам для відпочинку. Їх експертиза і досвід дозволяють надавати якісні поради та рекомендації туристам. Проте основною пристрастю залишається відкривати всі чари та красу України, і назва агентства відображає поглиблене зацікавлення у відкритті цього неймовірного краю. Офіс обладнаний комфортною приймальною для консультацій та зустрічей з клієнтами, а також офісними приміщеннями для персоналу.

Повна назва: Туристична агенція «Патріот».

Місце розташування туристичної агенції «Патріот»: 43000, Волинська область, місто Луцьк, вулиця Богдана Хмельницького, 29.

Код ЄДРПОУ: 39565153

Статутний фонд Туристичної агенції «Патріот» становить 200 000,00 грн.



Рисунок 2.1. Логотип туристичної агенції «Патріот»

* Джерело: складено автором на основі [35]

Основна мета компанії – допомогти мандрівникам приємно відпочити на курортах світу і, звичайно ж, допомогти їм вибрати місце відпочинку, яке відповідає як їхньому настрою, так і фінансовим можливостям. Такий рівень сервісу дає людям можливість відчувати себе в безпеці під час відпустки. Традиційно туроператори гарантують якість обслуговування і дбають про те,

щоб відпочинок з ТА «Патріот» був комфортним. Щоб задовольнити потреби мандрівників, компанія враховує їхні побажання та інтереси і створює персоналізовані маршрути.

На сьогоднішній день компанія «Патріот» активно розвивається, адаптуючись до вимог клієнтів, побажань партнерів та зростаючих стандартів надання послуг у туристичній галузі. Вона ефективно організовує співпрацю з туроператорами, розширює свою клієнтську базу та підвищує рівень обслуговування.

Рисунок 2.2. Організаційна структура ТА «Патріот» [46]



*Джерело: складено автором на основі [35]

Чисельність працівників тур агенції становить: 11 осіб. Основний персонал:

Климчук Богдан - керівник та засновник турагенства «Патріот», за плечима 14 років роботи в туризмі та 54 країн»

Логановський Владислав – директор і менеджер з продажу турів. Працює у сфері туризму з 2003 року.

Андрій Назарчук – менеджер з туризму

Логановський Максим – менеджер з туризму

Поліщук Анастасія – керівник групи, гід. Спеціалізація — театралізовані екскурсії Луцьком.

Магдюк Іванка - менеджер з туризму. Улюблений напрямок — екскурсійні тури Європою.

Організаційна структура туристичного агентства «Патріот» є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків та відповідальності серед працівників. Керівник та засновник агентства, Климчук Богдан, здійснює загальне стратегічне управління, тоді як директор, Лагановський Владислав, відповідає за оперативне керівництво та координацію діяльності менеджерів і гідів. Менеджери з туризму займаються організацією та продажами турів, а екскурсіводи та гідів проводять екскурсії та забезпечують супровід туристів. Такий підхід сприяє ефективному функціонуванню агентства та високому рівню обслуговування клієнтів.

Види діяльності компанії за КВЕД: основний - 79.11 Діяльність туристичних агентств; інші види діяльності - 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність; 66.22 Діяльність страхових агентів і брокерів.

Туристичне агентство «Патріот» надає такі послуг у області ділового туризму:

- організація корпоративних заходів, тренінгів, інтенсив програми;
- подієвий туризм;
- корпоративний відпочинок;
- корпоративні свята;
- медичне страхування.

Місія компанії – надавати високоякісні туристичні послуги як приватним, так і корпоративним клієнтам, забезпечуючи необхідний рівень комфорту як для відпочинку, так і для ділових поїздок.

Один із основних показників ефективності роботи туристичної агенції «Патріот» – це обсяг продажу послуг та туристичних продуктів. З одного боку,

цей показник визначає частку компанії на ринку, а з іншого – швидкість його зростання безпосередньо впливає на рівень витрат, прибуток та рентабельність.

На вимогу замовника туру повинні бути надані буклети та брошури з детальною інформацією про ціни, розміщення, характеристику країни, інформацію про готелі, рекомендації та корисні поради. Послуга з організації турів надається в наступному порядку [25,с.34]:

- підбір туру;
- бронювання туру – зв'язок з туроператором щодо наявності вільних місць;
- після підтвердження бронювання, оплата 50% або повна оплата вартості туру;
- підготовка необхідних документів та підписання з клієнтом договору на туристичне обслуговування;
- відправка необхідних документів туроператору При необхідності, туроператору необхідно надіслати паспорт, заповнену анкету та довідку від роботодавця мандрівника із зазначенням його посади та місячної заробітної плати;
- перерахування туроператору вартості туру після підтвердження бронювання.

Плата за тур перераховується туроператору після прийняття рішення про організацію туру з вирахуванням комісійної винагороди від вартості туру, зазначеної в тарифі. При бронюванні туру туристу рекомендується оформити туристичне страхування. Якщо турист відмовляється від страхування, необхідно написати відмову від страхування.

2.2. Аналіз туристичного ринку Волинської області та визначення профілю діяльності туристичного агентства «Патріот»

Вигідне географічне розташування Волинської області на перетині ключових міжнародних і національних туристичних шляхів визначає її як своєрідні «західні ворота» Європи. Поєднання такого стратегічного положення з різноманітним туристичним ресурсом – історичних, архітектурних, природних, мистецьких і літературних пам'яток – робить Волинь привабливою для туристів, орієнтованих на пізнавальні подорожі. Велика кількість озер, річок, лісів і гаїв створює передумови для організації оздоровчих та рекреаційних зон, що сприяють цікавому дозвіллю й ефективному оздоровленню різних категорій відпочивальників. Природні багатства регіону активно стимулюють розвиток туристичної та рекреаційної інфраструктури.

Однією з ключових рушійних сил розвитку туризму в регіоні є туристичні підприємства, основною метою яких є стимулювання туристичної активності, а головним завданням – формування комплексного туристичного продукту. Відповідно до законодавства України, підприємницька діяльність у сфері туризму може здійснюватися як з утворенням юридичної особи, так і без неї. Так, у 2024 році на ринку працювало 27 юридичних осіб, які реалізовували туристичні продукти, та 53 фізичних особи-підприємця. За масштабами та специфікою діяльності, а також способом організації процесу обслуговування, ці підприємства класифікуються як туроператори, турагенти та організатори екскурсій.

У Волинській області сформувалась широка мережа туристичних установ. Ілюструють це такі статистичні дані: у 2020 році діяло 67 туристичних підприємств, у 2022 – 83, а у 2024 – 80 (рис. 2.3) [6].

Варто зазначити, що внутрішній туризм (за винятком екскурсій) демонструє вкрай повільні темпи зростання, а подекуди й скорочення. Зокрема, у 2013 році кількість внутрішніх туристів зменшилась на 4110 тис. осіб порівняно з 2012 роком. Це свідчить про низький рівень популярності

національного туристичного ринку, що зумовлено недостатньою якістю послуг, невідповідністю цінової політики очікуванням споживачів та слабким розвитком соціального туризму.

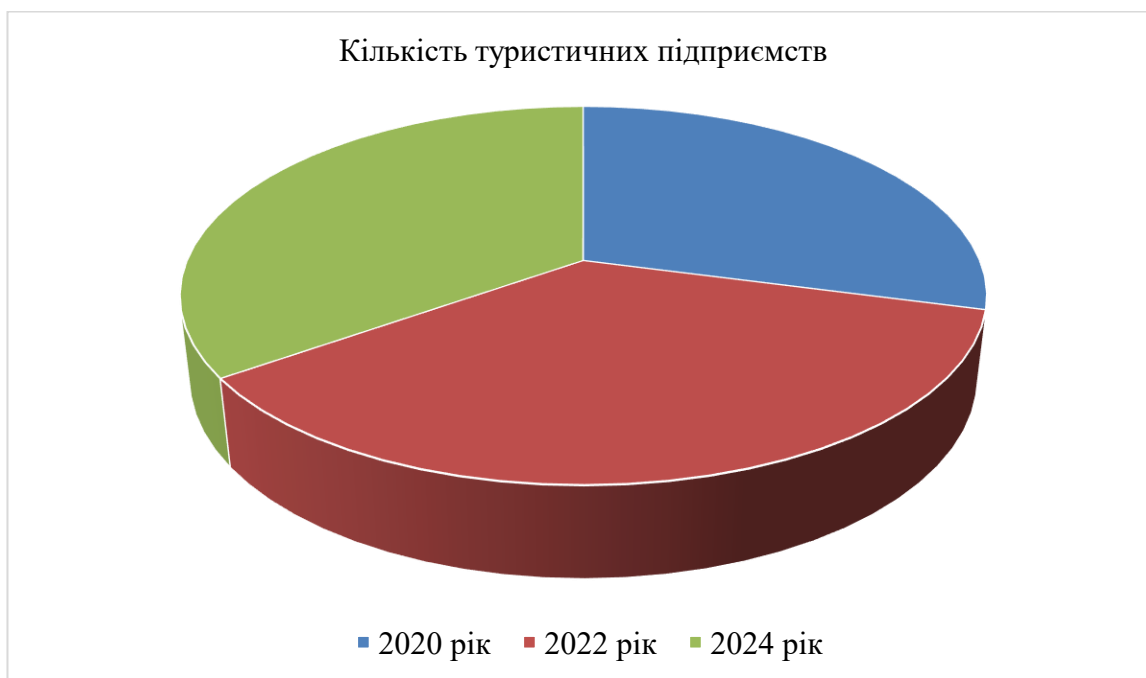


Рисунок 2.3. Кількість туристичних підприємств у Волинській області (2020-2024 роки)

*Джерело: складено автором

В табл. 2.1 наведено перелік туристичних агенцій Волинської області, які пропонують широкий спектр послуг — від екскурсій Україною до закордонних турів, бронювання квитків та візової підтримки.

Порівняння показників туристичних потоків і кількості осіб, які скористалися послугами туристичних компаній, дає підстави стверджувати, що все більше мандрівників віддають перевагу самостійному плануванню подорожей. Це пов'язано з розширенням можливостей онлайн-бронювання квитків і готелів, що значно спрощує доступ до туристичних послуг без посередників.

Для визначення конкурентного статусу обраного підприємства важливо провести оцінку його позиції серед конкурентів (табл. 2.2), тобто інших підприємств, які надають аналогічні послуги в даному сегменті ринку на визначеній території.

Таблиця 2.1 – Туристичні оператори Волинської області

Назва	Адреса	Діяльність
<u>Патріот</u>	Луцьк, вул. Б. Хмельницького, 29, оф. 3а.	Пропонує гарячі тури, екскурсії Україною та за кордон, дитячі табори, страхування, візову підтримку
<u>Море Турів</u>	Луцьк, ул. Яровиця, 7, оф. 14.	Спеціалізується на гарячих турах, авіаквитках, автобусних турах, ранньому бронюванні
<u>Мікс Тур</u>	Луцьк, Адреса: пр. Молоді, 8г, оф. 13	Пропонує відпочинок за кордоном, тури на Чорне море, шкільні екскурсії, тури вихідного дня Україною та Європою
<u>TravelCity</u>	с. Великий Омеляник, вул. Нагірна, 1а.	Надає туристичні послуги за кордоном, екскурсії, туристичне страхування, автоцивілку, візову підтримку, бронювання авіаквитків
<u>CoralTravel</u>	Луцьк, проспект Перемоги, 14	Пропонує туристичні послуги в межах України та за кордоном, екскурсії, продаж квитків, страхування, візову підтримку
<u>Смак подорожі</u>	Луцьк, Україна	Надає туристичні послуги, включаючи гарячі тури, екскурсії, страхування, візову підтримку
<u>Riviera</u>	Володимир, Україна	Пропонує гарячі тури, раннє бронювання, автобусні тури по Україні та за кордон, шкільні екскурсії та дитячі табори, паломництво, лікувальні та оздоровчі санаторії, бронювання квитків, готелів, трансфери
<u>EasyTravel</u>	Володимир, Україна	Надає всі види туристичних послуг: гарячі тури, екскурсійні тури, бронювання готелів, квитки, страхування

*Джерело: складено автором

Таблиця 2.2- Бальна оцінка позицій Патріот серед головних конкурентів

Показники	ТА Патріот	ТА Море Турів	ТА Смак Пригод
Місце розташування	3	5	4
Середній рівень завантаженості	3	4	3
Популярність серед населення	4	5	4
Рівень професіоналізму персоналу	5	4	4
Якість основних послуг	4	5	3
Асортимент додаткових послуг	3	5	4
Якість рекламних засобів	3	2	3
Цінова політика	5	4	3
Всього	30	34	28

*Джерело: складено автором

Отже, на основі аналізу даних табл. 2.2 можна констатувати, що туристична агенція «Патріот» серед головних конкурентів має конкурентні переваги. ТА «Патріот» посідає друге місце із сумою 30 балів, не обігнавши конкурента – «Море Турів» (34 бали), але обігнавши «Смак Пригод» (28 балів). Місце

розташування «Патріот» оцінено середньо, що може позитивно впливати на доступність для клієнтів. Також агенція виявилася вищою за одного з конкурентів у популярності серед населення та рівні професіоналізму персоналу.

Важливо відзначити успішну цінову політику та високу якість основних послуг «Патріот». Хоча «Море Турів» та «Смак Пригод» також демонструють конкурентоспроможність, їм варто покращити рекламні засоби та асортимент додаткових послуг для підвищення свого конкурентного положення. Загалом, агенція «Патріот» виявляється сильним гравцем на ринку туризму, що відображається в його конкурентній перевазі за різними критеріями.

2.3. Фінансово-економічний та SWOT-аналіз туристичного агентства «Патріот»

Основними споживачами послуг туристичного підприємства є молодь і сімейні клієнти. Туристичне підприємство мережі «Патріот» забезпечує організацію базових і додаткових туристичних послуг. До базових послуг належать [5,с.24]:

- розміщення туристів у санаторно-курортних закладах і готельних підприємствах;
- організація харчування в закладах громадського харчування різних категорій.

Для формування туристичних маршрутів підприємство укладає договори з транспортними компаніями, готелями, закладами харчування та іншими організаціями відповідно до запланованого пакету послуг у турі. Компанія має ряд прямих довгострокових угод із туристичними операторами в тих країнах, де вона пропонує відпочинок, та акредитована в посольствах цих країн для оформлення віз. Партнерські закордонні компанії здійснюють обслуговування туристів безпосередньо на місці.

Місія ТА «Патріот» полягає в наданні туристичних послуг, розвитку внутрішнього туризму та організації закордонних подорожей.

Досліджуване підприємство пропонує туристичні продукти на найкращих курортах і в готелях 28 країн світу, серед яких Туреччина, Іспанія, Греція, Єгипет, Таїланд, Болгарія, Туніс, Марокко, Ізраїль, ОАЕ, Андорра, Австрія, Китай, Куба, Індія, Маврикій, Танзанія, Домініканська Республіка, Індонезія, Мальдіви, В'єтнам, Сейшельські острови, Шрі-Ланка, Сінгапур, Мексика, Камбоджа, Йорданія та Україна. Постійно ведеться робота над розширенням напрямків діяльності.

Компанія організовує групові й індивідуальні тури, активно розвиває напрямки incentive-, congress-, спортивного та інших видів туризму. Основними туристичними напрямками залишаються Туреччина і Єгипет, на які в різні періоди припадало від 40 до 80 % загального обсягу перевезень.

В табл. 2.3 представлено аналіз основних показників туристичної діяльності підприємства за 2022–2024рр. (за формою № 1 – тур).

Таблиця 2.3 – Основні показники роботи туристичного підприємства мережі «Патріот» за 2022 - 2024 роки

Показник	Роки			Відхилення,+/-			Тем просту,%		
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2022	2024/ 2023
Кількість туристів, осіб	5732	6891	6130	1159	-761	398	20,22	-11,04	6,94
із них туристів, охоплених внутрішнім туризмом, осіб	896	1021	968	125	-53	72	13,95	-5,19	8,04
туристів, що виїжджали за кордон, осіб	4267	5183	4548	916	-635	281	21,47	-12,25	6,59
Іноземних туристів, осіб	569	687	614	118	-73	45	20,74	-10,63	7,91

* Джерело: складено автором

Аналіз даних таблиці 2.4 свідчить про наявність тенденції до нерівномірної динаміки зміни кількості туристів, що обслуговуються підприємством, що, у свою чергу, впливає на обсяги виручки від реалізації послуг та рівень витрат на їх надання. Так, у 2023 році відбувся істотний приріст кількості туристів – на 1159 осіб або на 20,22 % більше порівняно з 2022 роком. Однак у 2024 році

спостерігалось зниження обсягів обслуговування туристів на 761 особу (або 11,04 % у порівнянні з 2023 роком). Загалом, за підсумками 2024 року кількість туристів збільшилася на 398 осіб у порівнянні з базовим періодом.

В умовах зростаючої конкуренції туристичному підприємству мережі «Патріот» необхідно постійно здійснювати моніторинг своїх позицій на ринку, аналізувати сильні та слабкі сторони діяльності, своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Це вимагає розробки об'єктивної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. Наявність стійких конкурентних переваг є запорукою успішної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки.

SWOT-аналіз передбачає вивчення як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації. У межах цього підходу аналізуються сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони внутрішнього середовища, а також можливості (Opportunities) і загрози (Threats), що виникають у зовнішньому середовищі. Методика SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення перелічених чинників, а потім визначення взаємозв'язків між ними для подальшого формулювання стратегії розвитку організації.

Матриця SWOT-аналізу туристичного підприємства мережі «Патріот» наведено в Додатку В.

Сильні та слабкі сторони є внутрішніми характеристиками компанії, тому вони перебувають під її контролем. Натомість можливості та загрози виникають у зовнішньому середовищі, зокрема на ринку, і часто не підлягають прямому впливу компанії. Після вивчення цих чотирьох елементів визначаються можливі шляхи розвитку підприємства залежно від змін зовнішніх умов, а також способи ефективного використання сильних сторін для мінімізації ризиків.

В нинішніх умовах туристичному підприємству мережі «Патріот» слід дотримуватися конкурентної стратегії, орієнтованої на використання наявних можливостей для нейтралізації власних слабких сторін. Ключовими заходами в межах обраної стратегії можуть стати:

- оновлення кадрового складу шляхом залучення висококваліфікованих

фахівців, що сприятиме розвитку компанії завдяки новому баченню та креативному підходу нових працівників;

- активне впровадження інтернет-технологій та сучасних інформаційних систем для підвищення ефективності маркетингової діяльності, розширення рекламних можливостей і зростання обізнаності споживачів;

- співпраця з посередниками на вигідних умовах оплати й надання послуг, що дозволить формувати більш дієву стратегію розвитку підприємства;

- зростання лояльності клієнтів до послуг компанії, збільшення реальних доходів населення та ефективне стратегічне планування сприятимуть нарощенню обсягів продажів;

- удосконалення діяльності компанії та зміцнення її позицій на регіональному ринку туристичних послуг, що позитивно вплине на стабільність кадрової політики підприємства.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ДЛЯ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «ПАТРІОТ»

3.1. Опис туристичного продукту та маркетингова стратегія підприємства

Метою маркетингового плану туристичної агенції «Патріот» є розробка основних маркетингових заходів шляхом формулювання маркетингової стратегії та заходів з її реалізації.

Теоретичною основою для розробки плану є дослідження провідних вітчизняних та зарубіжних вчених і практиків.

Дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків є такими: Ф. Котлер, Мак Дональд, Діб. План ґрунтується на дослідженнях Чартерного інституту маркетингу (Великобританія), Міжнародної фінансової корпорації (IPS) та Інституту приватизації та менеджменту. Він розробляється та адаптується відділом маркетингу компанії.

Об'єктом маркетингового планування є вся структура туристичної фірми «Патріот» у просуванні туристичних продуктів.

В даному розділі використовуються показники ефективності туристичних компаній, показники ефективності туристичних агентств і конкурентів, звіти про діяльність компанії, статистичні дані Державної комісії зі статистики, аналітичні матеріали Міністерства економіки України, інформаційно-аналітичних агентств, а також інформаційні матеріали, опубліковані конкурентами в спеціальних друкованих виданнях і на інтернет.

Основними маркетинговими цілями туристичного агентства «Патріот» є:

- збільшити частку компанії на ринку в 4 рази%.
- обсяг продажів в 2025 році-в 1,4 рази (в 1,5 рази на внутрішньому ринку і в 1,2 рази на міжнародному ринку).
- збільшити частку продажів від туристичних послуг, створити більш

прибутковий продукт.

- розширити географію внутрішніх турів по всій Україні.
- перейти до диференційованої маркетингової стратегії, детального сегментного аналізу, розробки планів дій з розвитку кожного цільового ринку.

Стратегія розвитку товарних позицій базується на врахуванні ринкових тенденцій, дій конкурентів і побажань споживачів.

Основними напрямками продуктової стратегії компанії є:

- підвищення якості продукції;
- впровадження нових видів дизайну;
- розширення асортименту за рахунок туристичних продуктів інших компаній;
- внесення змін до існуючого асортименту продукції;
- виробництво нових видів продукції.

Заходи вказані в порядку черговості впровадження та збільшення фінансових витрат на їх реалізацію [3].

I. Стратегічне підвищення якості означає контроль всіх етапів виробничого процесу. По-перше, необхідно підвищити вимоги до якості сировини.

Якість туристичних послуг, пропонованих клієнтам, має тенденцію до зниження, що призводить до погіршення іміджу компанії.

Пропонується передати функцію укладення договору основному джерелу туристичних товарів і послуг.

Пропонується передати їх компанії. Цей метод використовується для контролю якості та ціни сировини та зниження вартості кінцевих туристичних продуктів для споживачів.

II. Аналіз потреб клієнтів показує необхідність змін у наступних областях:

- виявлено необхідність зміни існуючого типу дизайну продуктів і послуг компанії.;
- нинішній рівень дизайну туристичного продукту туристичного агентства «Патріот» не відповідає вимогам ринку. У зв'язку з цим, після

додаткових досліджень, було запропоновано запровадити новий вид оформлення продукту для продажу на цільових ринках.

- необхідно запуснути систему презентації туристичного продукту відповідно до вимог як зовнішнього, так і внутрішнього ринків.

III. Для досягнення стратегічних цілей компанії та розширення асортименту продукції вона повинна стати дистриб'ютором супутніх туристичних продуктів, які доповнюють спектр туристичних послуг. Ціни на ці продукти дозволять значно знизити загальні витрати та підвищити прийнятність для клієнтів. За наявності замовлень на продукцію, яка не виробляється туристичним підприємством, також доцільно укласти дилерські угоди з українськими виробниками.

Дилерські плани дозволяють підприємству дослідити попит на таку продукцію з метою досягнення стабільної позиції на ринку. У майбутньому, якщо це буде економічно доцільно, таке обладнання можна буде закуповувати і виробляти на власних виробничих потужностях.

IV. За попередніми маркетинговими дослідженнями, на ринку України поступово зростає попит на тури вітчизняного виробництва з додатковою термічною обробкою та різними типами опор. Цей продукт може бути запропонований у достатній кількості та приносити додатковий дохід до бюджету компанії.

V. Постійні зміни в туристичному секторі сприяють виникненню потреби в нових видах туристичних продуктів, що вимагає змін в існуючому продуктовому асортименті компанії. Попередні дослідження ринку туристичних послуг і товарів засвідчили стійку тенденцію до зростання попиту на внутрішні туристичні маршрути, підвищення інтересу до супутніх товарів, а також до зростаючих вимог щодо рівня комфорту. Така динаміка зумовлена поступовим підвищенням платоспроможності населення.

Для того, щоб мати можливість реалізувати всі запропоновані заходи, рекомендується змінити організаційну структуру компанії та створити комерційний відділ, який би займався реалізацією прямих контрактів, заходами

із закупівлі відповідної продукції та закупівлею відповідної продукції у інших виробників.

Метою подальших маркетингових досліджень є детальний аналіз усіх запропонованих інноваційних заходів та вибір найбільш прийнятних для подальшого впровадження.

Цінова стратегія туристичної компанії «Патріот» спрямована на формування економічно обґрунтованих відпускних цін, адаптованих до специфіки цільових ринків, на яких функціонує підприємство. З урахуванням особливостей споживання туристичних продуктів і сезонних коливань попиту на різних етапах розвитку, національний ринок вимагає поєднання двох підходів – стратегії низьких цін та диференційованого ціноутворення. Основним завданням цінової політики компанії у першому кварталі 2024 року є забезпечення виходу на ринок і формування частки присутності шляхом утримання чинного рівня цін до початку весняного туристичного сезону відповідно до принципів стратегії низьких цін.

Протягом певного періоду часу компанія вдосконалюватиме мережу регіональних представництв та систему обслуговування клієнтів в Україні з метою швидкого та ефективного реагування на запити клієнтів та створення позитивного іміджу туристичної агенції.

Попит на туристичні продукти компанії має сезонний характер, пік якого припадає на літо та зиму, тому заплановані заходи з просування продукту матимуть найбільший вплив. Паралельно з підвищенням цін доцільно впровадити систему знижок в залежності від обсягу замовлення (стратегія диференційованого ціноутворення) на продукти, які не користуються підвищеним попитом, з метою збільшення обсягів продажів. Наприкінці сезону необхідно встановити суму знижки, залежно від групи товарів та обсягу замовлення, на основі додаткового маркетингового та фінансового аналізу.

Основним методом для встановлення внутрішніх цін на продукцію було обрано метод середньо ринкових цін. Згідно з цим методом, ціни конкурентів

використовуються як основа для визначення відповідної внутрішньої ціни. Також беруться до уваги власні виробничі витрати компанії.

Якщо ринкові умови швидко змінюються, застосовується стратегія конкурентного ціноутворення, при якій ціни коригуються відповідно до цінової політики конкурентів. При продажах на зовнішні ринки фірма застосовує стратегію контрактного ціноутворення і використовує індивідуальний підхід до кожного експортного замовлення. Остаточна ціна визначається залежно від обсягу замовлення та країни імпорту.

Стратегія розподілу продукції охоплює такі напрямки:

- створення власної мережі регіональних представництв;
- формування мережі дилерів у різних регіонах;
- забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів.

Дистрибуція продуктів туристичної форми «Патріот» базується на створенні мережі регіональних представництв паралельно зі створенням точок продажу в кожному регіоні.

В рамках плану створення регіональних представництв у визначених регіонах створюються офіси підтримки та операційні організації для розповсюдження продукції та надання якісних послуг на місцях.

Рекламні кампанії орієнтовані на розширення клієнтської бази та збільшення обсягів продажів у регіонах. Найбільша активність реклами припадає на старт туристичних сезонів.

Ключовою подією в процесі просування буде презентація туристичної компанії «Патріот», яка відбудеться на початку сезону. Інші рекламні зусилля створять сприятливий ефект. Найбільш ефективною цільовою маркетинговою стратегією є, насамперед, розповсюдження адресної пошти, участь у спеціалізованих виставках, довідниках та каталогах, прямі продажі торговими представниками та зміцнення відносин з представниками споживачів.

На основі стратегічного плану щоквартально формується робоча програма за наступною схемою:

- детальний квартал планування;

- фокус на основні напрямки - квартал наступний за планом.

Ця схема є найбільш ефективною на вході на ринок і дозволяє дуже гнучко реагувати на зміни ринкового середовища.

Структура робочої програми включає заходи щодо реалізації кожного з напрямків маркетингової програми компанії та план маркетингових досліджень.

Розробка планів дій для стратегічних напрямів розвитку покладається на відповідні підрозділи туристичної фірми. Методичні вказівки, які регулюють складання бізнес-планів [31;32].

У деяких сферах стратегічного розвитку туристичної компанії «Патріот» робота буде здійснюватися разом із зовнішніми консультантами.

Таблиця 3.1 – Напрями вдосконалення маркетингової програми підприємства

Заходи	Відділ
Дослідження ринку	Відділ маркетингу туристичної компанії «Патріот»
Розвиток продукту	Технічний відділ та технічний консультант туристичної компанії «Патріот»
Цінова політика	Планово-економічний відділ, фінансовий відділ, відділ маркетингу туристичної компанії «Патріот»
Розвиток системи руху товарів	Відділ внутрішніх і зовнішніх продажів туристичної фірми «Патріот».
Просування	Відділ маркетингу туристичної компанії «Патріот»

* Джерело: складено автором

Вартість маркетингових заходів становитиме 10 000 доларів США, у тому числі 9 000 доларів США на рекламу, 1 500 доларів США на розвиток системи дистрибуції, 850 доларів США на цінову діяльність та 700 доларів США на маркетингові дослідження. Усі пропозиції, описані в проекті маркетингового плану, підлягають додатковому маркетинговому та фінансовому аналізу, який буде проведено відповідно до плану на 2019 рік.

Маркетингові дослідження необхідні для отримання достовірної, точної та своєчасної інформації про ринок, структуру та динаміку попиту, а також для створення асортименту продукції, що максимально відповідає вимогам ринку.

3.2. Оптимізація кадрової структури та кадрового забезпечення

Успіх або провал маркетингової стратегії туристичної агенції на ринку туристичних послуг значною мірою залежить від правильного визначення нових сегментів ринку, які забезпечують організаційну підтримку, економічну ефективність і корисність для нових туристичних продуктів. Нові продукти і послуги розробляються і просуваються на основі неіснуючих знань. Така діяльність повинна ґрунтуватися на науково обґрунтованих методах, перевірених на практиці. Вибір таких методів, їх функціонування та адаптація до конкретних умов діяльності компанії є дуже важливими для ТА «Патріот» і пов'язані з прагненням керівництва до швидкого розвитку та утвердження на місцевому ринку. Саме в цьому контексті корисним є підвищення ефективності роботи співробітників, включаючи щоденне застосування формалізованих методів планування. Для цього можуть бути використані методи мережевого планування, які давно і успішно застосовуються в практиці побутового планування [41,с.54].

Під мережевим плануванням розуміють: велика кількість об'єктів, пов'язаних між собою різними відносинами, і мета повинна бути оптимізована з деякими обмеженнями.

Мережі залізниць, автомобільних доріг, повітряних ліній компаній, систем підприємств постачальників – від прикладу мереж, для яких встановлені наступні завдання:

- який маршрут від А до В до даної дорожньої мережі є найшвидшим і
- найдешевшим;
- як розподіл товарів, що задовольняють попит і пропозицію, мінімізує повні витрати або максимізує прибуток;
- як скласти графік різних робіт, щоб якомога швидше виконати конкретне завдання.

На даний момент останній підходить, оскільки неможливо побудувати мережеву модель просування туристичного продукту на ринок.

Для того, щоб скласти календарний план роботи для цього типу проекту, створення нового туристичного продукту та його просування на ринок, а також

ефективно контролювати хід його реалізації, необхідно описати цей проект за допомогою математична модель. Однією з таких моделей є мережева модель. Ця модель являє собою план виконання всього комплексу робіт у візуальному, графічному вигляді – у вигляді мережевого графіка.

Для початку ми представимо загальний план роботи – він включає весь комплекс робіт від самої ідеї створення нового туристичного продукту, оцінки ефективності роботи.

Перше, що потрібно зробити, це скласти список робіт, які потрібно зробити з самого початку (тобто від генерації ідеї) до кінця аналізу ефективності, потім розбиваємо весь процес на конкретні етапи і додати їх до таблиці, на додаток до якої вказується виконавець даної роботи, строк роботи і послідовність її виконання робіт, тобто в кінці якої роботи слід почати процес впровадження нового. З прикладу мережі, в якій поставлені наступні завдання – мережа залізниць, автомагістралей, корпоративних авіа маршрутів, системи компаній-постачальників:

- який маршрут з пункту а в пункт Б по даній дорожньої мережі є найшвидшим і найдешевшим;
- як розподіл товарів, що відповідають попиту та пропозиції, може мінімізувати загальні витрати або максимізувати прибуток;
- як планувати різні робочі місця для виконання конкретних завдань якомога швидше.

В даний час неможливо побудувати мережеву модель просування туристичних продуктів на ринок, тому підходить останнє.

Для створення такого типу графіка робіт в рамках проекту необхідно написати цей проект з використанням математичних моделей для створення нового туристичного продукту і просування його на ринок, а також для ефективного моніторингу ходу його реалізації.

1. Однією з таких моделей є мережева модель. Модель являє собою план виконання всього комплексу робіт в наочній і графічній формі, у вигляді мережевого графіка.

Спочатку ми представляємо загальний план робіт. Обсяг робіт від ідеї створення нових туристичних продуктів і оцінки ефективності роботи.

Першим кроком є складання переліку робіт, які слід виконати від початкового етапу (генерація ідей) до завершення аналізу ефективності. Потім необхідно довести цей процес до визначеного етапу, додавши відповідні завдання до таблиці (таблиця 3.2), вказавши підрядника, тривалість виконання робіт та їхній порядок. Таким чином, наступний етап впровадження розпочинатиметься після завершення попередніх робіт.

Потім починається побудова процесу побудови (зшивання) мережевої графіки та її обробки.

Основними елементами нашого розкладу є робота та подія. Під роботою вони розуміють:

1) реальна робота – тривалий час, процес якого вимагає часу, матеріальних ресурсів, енергії;

2) очікування – тривалий процес часу, що не вимагає витрат на оплату праці (певні дані виявляються з часом);

3) робота – залежність, або фіктивна робота, вона не має тривалості, і її вигляд пов'язаний тільки однією стрілкою і, у зв'язку з цим, дотримуватися графіка правильної послідовності операцій [42,с.81].

Події представлені порожньою програмою та колом. Подія – це стан, визначений у проекті, в якому завершується одна або декілька робіт. Подія (коло) на мережевому графіку означає, що всі попередні роботи завершені і можна починати наступну. Ця подія не має тривалості і є певним станом проекту.

Таблиця 3.2–Перелік робіт з розробки і просування туристичного продукту

№	Найменування роботи	Виконавець	Тривалість (днів)	Попередня робота
Етапи розробки туристичного продукту				
1	Пошук ідей	Колектив	-	-
2	Розробка задуму продукту і його перевірка	Відділ маркетингу	5	1
3	Розробка стратегій маркетингу	Відділ маркетингу	3	2
4	Розробка туристичного продукту	Менеджер напрямку	10	3
5	Упровадження продукту на туристичний ринок	Менеджер напрямку	20	10
Етапи розробки збуту				
6	Постановка цілей збутової стратегії	Головний менеджер	2	4
7	Вибір каналів збуту	Головний менеджер	5	6
Етапи розробки комунікацій				
8	Визначення адресата	Відділ маркетингу	2	7
9	Установка цілей комунікацій	Головний менеджер	2	3
10	Розробка бюджету	Бухгалтер	3	11
Етапи розробки стимулювання збуту				
11	Розробка програми стимулювання	Менеджер напрямку і відділ маркетингу	5	4
12	Тестування програми	Відділ по туризму	10	11
Етапи розробки рекламної діяльності				
14	Визначення цілей реклами	Відділ маркетингу	2	9
15	Планування засобів поширення реклами	Відділ маркетингу	5	8
16	Рекламна компанія	Бухгалтер	1	15
17	Оцінка ефективності	Бухгалтер	8	5

*Джерело: складено автором

Тепер можна приступати до побудови (зшивання) мережевого графіка. У ньому події (вершини графіка) вже пронумеровані відповідно до їх дій. Вони позначаються стрілками, які рухаються від подій з найменшим номером і входять в події з найбільшим номером.

Потім над кожною стрілкою вводиться тривалість завдання, враховуючи, що пунктирна стрілка не вказує на тривалість, а лише на те, що наступне завдання не може бути розпочато, поки це завдання не буде завершено.

Після створення мережевого графіка визначається так званий критичний шлях. Критичний шлях – це шлях, який має найбільшу тривалість серед шляхів від першого етапу до останнього. Тривалість цього шляху визначає тривалість

даного проекту. Тому всі роботи на критичному шляху називаються критичними роботами.

Основними статтями видатків будуть:

- оклади працівників;
- витрати на рекламу
- витрати на зв'язок (Інтернет, телефонні розмови, пошта).

Виходячи з вищезазначених витрат, можна визначити склад і структуру витрат [43,с.85].

3.3. Фінансовий план і оцінка ризиків та шляхи їх мінімізації

Здійснення рекламної діяльності тісно пов'язане з питаннями фінансування, формування та виконання рекламного бюджету. Формування бюджету сприяє чіткому визначенню рекламних цілей і вибору засобів, які будуть використані для їх досягнення. Формування рекламного бюджету, як і вся рекламна діяльність, має суб'єктивний і творчий характер і залежить від інтуїції, досвіду та індивідуальних особливостей фахівців, відповідальних за цей процес. Послідовність рішень, пов'язаних з формуванням рекламного бюджету, можна розділити на два блоки (рис. 3.1).

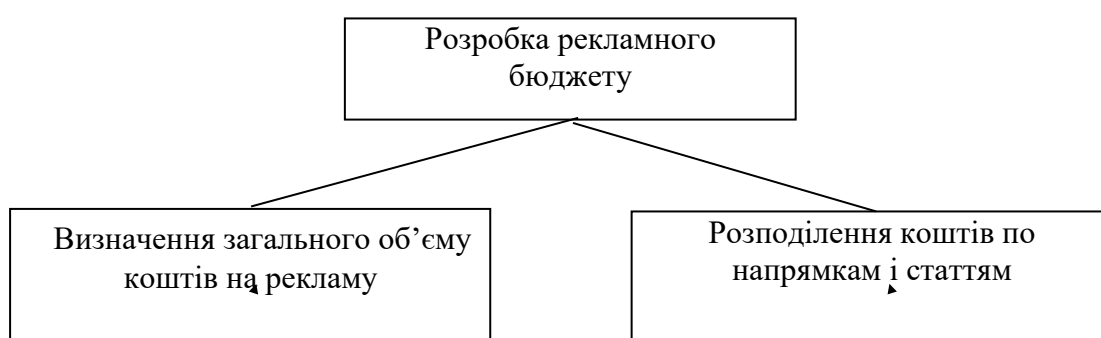


Рисунок 3.1. Рішення, прийняті при розробці рекламного бюджету

*Джерело: складено автором

Визначення загальної суми коштів на рекламу передбачає врахування ряду факторів, основними з яких є:

- розмір і розмір передбачуваного ринку (сегмент, регіон, країна);
- роль реклами в загальному маркетинговому комплексі туристичного підприємства;
- специфіка рекламованого туристичного продукту та стадії його життєвого циклу;
- оцінка продажів і прибутку;
- витрати на рекламу для конкурентів;
- власні фінансові можливості [28,с.82].

Рекламний бюджет має бути пропорційним загальним витратам на комунікаційний комплекс. Для його розрахунку застосовуються ті ж методи, що й для визначення загального маркетингового бюджету. Водночас варто враховувати, що жоден з методів не є універсальним або ідеальним. Оскільки кожен метод має свої специфічні недоліки, найбільш обґрунтованим є складання бюджету за допомогою інтегрованого підходу. Наприклад, можна використовувати програмно-цільовий метод складання бюджету, враховуючи поведінку конкурентів та інструменти, через які компанії здійснюють свою рекламну діяльність.

Розповсюдження рекламних засобів відбувається в таких напрямках:

- функції рекламної діяльності;
- території продажу;
- засоби розповсюдження реклами;
- характер рекламованих послуг;
- рекламні періоди.

Необхідно також виділити певні витрати на реалізацію реклами за допомогою окремих засобів її поширення. Наприклад, для регіону рекламний бюджет можна розподілити таким чином (рис. 3.2).

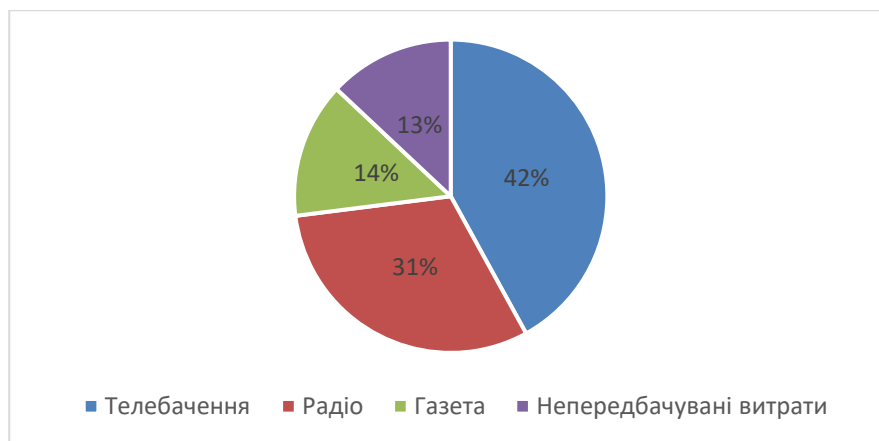


Рисунок 3.2. Процентний розподіл рекламного бюджету

*Джерело: складено автором

Зарплата працівника на солідну зарплату визначається як добуток кількості відпрацьованих днів на суму щоденного заробітку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3–Склад виконавців робіт з розробки і просування туристичного продукту

Посада	Функції	Розмір з/пл, грн.	Кількість зайнятих днів.
Директор	Керівництво й оптимізований розподіл обов'язків	50 000	26
Бухгалтер	Оцінювати нові види послуг, які покращують діяльність компанії; своєчасно подавати звіти про діяльність та не розголошувати фінансову та комерційну таємницю організації.	13 000	15
Головний менеджер	Забезпечення та підготовка туристичних маршрутів, управління реалізацією всіх послуг, зазначених у програмі туру, оцінка нових видів послуг та дестинацій, що підвищують якість туристичного обслуговування, координація роботи з керівництвом компанії, програма туру, реалізація рекламних кампаній, контроль роботи менеджера дестинації..	15 000	22
Менеджер напрямку	Підготовка туристичних маршрутів, підтримка контактів з партнерами, реалізація туристичного продукту.	10 000+ % від реалізації	26
Відділ маркетингу	Розробка стратегій, постановка цілей, аналіз кон'юнктури ринку туристичних послуг, аналіз конкуренції, розробка рекламної компанії.		20

*Джерело: складено автором

Підбиваючи підсумки всіх витрат за проектом, можна розрахувати загальні витрати, пов'язані з проектом для просування нового туристичного продукту (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4–Загальні витрати на проект

Стаття витрат	Тривалість, у днях	Витрати, в грн.
Заробітна плата	53	105 166
Реклама	30	42 250
Комунікація	30	6 183
Підсумок	53	153 599

*Джерело: складено автором

Таким чином, витрати на планування та просування нового туристичного продукту склали 153 599 грн за 53 робочі дні. Щоб перевірити ефективність мережевої моделі, компанія спробує порівняти витрати на ті самі продукти, розроблені за допомогою мережевої системи планування, з витратами на нові продукти, створені за старою системою.

З початком літнього сезону 2025 року ТА «Патріот» розробить нові туристичні продукти. Один з них – дводенна подорож до Таїланду, що включає екскурсійну програму, проживання та напів пансіон на добу. Вартість цього туру становить 17 000 грн. на людину, включаючи авіа переліт.

У вартість туру входять:

- вартість проживання – 6 000 грн на людину,
- оплата екскурсивода – 800 грн на групу,
- транспортні витрати – 8 000 грн на людину,
- 30-процентний прибуток фірми і витрати, що включаються в собівартість – 2 200 грн.

Витрати фірми списуватимуться на собівартість за умов того, що фірма протягом місяця буде обслуговувати 100 чоловік.

Мета цього проекту – зробити більш дешевий тур і збільшити продажі. Запланована кількість людей, що обслуговуються на місяць, становить 150 в тиждень на літаку. Збільшення продажів планується збільшити за рахунок

зниження цін і інтенсивності рекламної компанії. При цьому прибуток компанії може бути знижений до 15%, а отже:

- вартість проживання і двохразового харчування – 4 500 гривень на людину,

- транспортні витрати – 7 300 грн на людину,

- 15% - рентабельність – 1 435 грн,

- оплата екскурсовода – 700 грн за групу

Разом: вартість туру, за винятком витрат фірми склала 13 935 грн. Витрати на сіткове планування розділені на кількість людей, що обслуговуються, протягом літнього сезону 500 грн.

Звідси випливає, $500 \text{ грн} + 13\,935 \text{ грн} = 14\,435 \text{ грн}$ – вартість туру з урахуванням мережного планування.

З наведених розрахунків видно, що вартість туру знизилася на 19%, за умови, що терміни окупності залишилися колишніми.

Цей варіант розрахунку не є остаточним. Фірма на свій розсуд може змінювати прибутковість і вартість туру для збільшення свого прибутку і скорочення терміну окупності.

ВИСНОВКИ

Сучасний туризм є найбільшим у світі ринком орієнтованим, високо прибутковим сектором світової економіки.

Незважаючи на високий туристичний потенціал, Україна займає незначні позиції на світовому туристичному ринку. У зв'язку з цим основним завданням розвитку є створення сучасної маркетингової стратегії просування туристичного продукту на внутрішньому та зовнішньому ринках.

У даній роботі були визначені теоретичні аспекти бізнес-планування для забезпечення ефективної діяльності підприємств. Також були розглянуті основні переваги та завдання бізнес-планування, етапи розробки бізнес-плану та рекомендації і методи щодо формування бізнес-плану.

У ході проведеного дослідження туристичного підприємства «Патріот» були виявлені ключові теоретичні аспекти, що визначають ефективність управлінської діяльності в галузі туризму.

Розглянуті проблеми, такі як нестабільність попиту, конкуренція та адаптація до змін у споживчих уподобаннях, підкреслили важливість вдосконалення стратегій та підходів для ефективного керівництва. Впровадження системи менеджменту розкрило різноманітні можливості та виклики, пов'язані з забезпеченням ефективного керівництва та розвитку туристичної галузі.

Оцінка результатів дослідження підтверджує, що підприємство успішно ідентифікує ключові аспекти та проблеми галузі, але також вказує на можливості для подальшого удосконалення.

Було визначено сутність та значення бізнес-планування як інструменту стратегічного розвитку підприємства. Встановлено, що бізнес-план є необхідним інструментом для обґрунтування доцільності інвестицій, визначення напрямів розвитку та мінімізації ризиків. Окрему увагу приділено методичним підходам до структури бізнес-плану, а також досліджено конкурентне середовище в галузі

туризму, що дозволило зрозуміти загальні тенденції ринку та місце підприємства в ньому.

Бізнес-план — це документ, що в письмовій формі розкриває суть підприємницької ідеї, описує шляхи її реалізації, а також аналізує ринкові, виробничі, організаційні та фінансові складові майбутньої діяльності. У ньому також окреслюються особливості управління підприємством і визначаються ключові можливості та перспективи бізнесу, які команда менеджерів планує реалізувати.

При розробці ефективної маркетингової стратегії туристична компанія повинна враховувати не тільки своїх поточних і потенційних споживачів, але й конкурентів. Важливо постійно проводити аналіз конкурентів і створювати стратегії, які допоможуть ефективно позиціонувати компанію на ринку та надати їй максимальну конкурентну перевагу.

Здійснено аналіз діяльності туристичного агентства «Патріот». Проведено загальну характеристику підприємства, оцінено стан туристичного ринку Волинської області та визначено стратегічний профіль компанії. Фінансово-економічний аналіз, доповнений SWOT-методом, дозволив виявити сильні та слабкі сторони агентства, а також зовнішні можливості та загрози для подальшого розвитку.

Аналіз фінансового стану ТА «Патріот» свідчить про наявність тенденції до нерівномірної динаміки зміни кількості туристів, що обслуговуються туристичною агенцією, що, у свою чергу, впливає на обсяги виручки від реалізації послуг та рівень витрат на їх надання.

Так, у 2023 році відбувся істотний приріст кількості туристів — на 1159 осіб або на 20,22 % більше порівняно з 2022 роком. Однак у 2024 році спостерігалось зниження обсягів обслуговування туристів на 761 особу (або 11,04 % у порівнянні з 2023 роком). Загалом, за підсумками 2024 року кількість туристів збільшилася на 398 осіб у порівнянні з базовим періодом.

Розроблено бізнес-план туристичного агентства «Патріот». Сформовано опис туристичного продукту та визначено ефективну маркетингову стратегію.

Запропоновано організаційний план з урахуванням кадрових потреб та розроблено фінансовий план, що включає прогноз прибутків і витрат. Також проведено оцінку ризиків і визначено заходи для їх мінімізації.

Основними маркетинговими цілями туристичного агентства «Патріот» є:

- збільшити частку компанії на ринку в 4 рази%;
- обсяг продажів в 2025 році – в 1,4 рази (в 1,5 рази на внутрішньому ринку і в 1,2 рази на міжнародному ринку);
- збільшити частку продажів від туристичних послуг, створити більш прибутковий продукт;
- розширити географію внутрішніх турів по всій Україні;
- перейти до диференційованої маркетингової стратегії, детального сегментного аналізу, розробки планів дій з розвитку кожного цільового ринку;

Туристичному агентству доцільно активніше використовувати інструменти цифрового маркетингу для залучення нових клієнтів.

Рекомендується впровадити систему постійного моніторингу конкурентного середовища для швидкого реагування на зміни ринку.

Доцільно періодично оновлювати бізнес-план відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

З метою підвищення конкурентоспроможності варто розширити асортимент туристичних послуг, зокрема, орієнтуючись на розвиток внутрішнього туризму.

Отже, розроблений бізнес-план є дієвим інструментом стратегічного управління і може бути використаний для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у діяльності туристичного агентства «Патріот».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Війна та туризм: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 11 листоп. 2022 р. Київ: Геопринт, 2022. 319 с.
2. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2017. 180 с.
3. Гапоненко Г.І., Євтушенко О.В., Шамара І.М. Значення бізнес-плану для ефективного функціонування підприємств туристичної індустрії в умовах кризи. Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2020. Вип. 11. С. 104–110. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310H9513H2020H11H12>
4. Герасимчук В. Г. Маркетинг: теорія і практика: навч. посіб. К.: Вища школа, 2022. 327 с.
5. Грановська В.Г., Кацемір Я. В., Фесенко Г. О. Індустрія туризму як вектор конкурентоспроможного регіонального розвитку: монографія. Херсон: Олді-Плюс, 2020. 153 с.
6. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Дівенко Ю.І. Організаційні засади розробки концепції підприємства ресторанного господарства : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України» (м. Одеса, 10 квітня 2019 р.). Одеса : ОНЕУ, 2019. С. 428–431. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/divenko.htm
8. Дорошко М. С.В. П. Крижанівський, М. С. Дорошко (ред.), В. І. Головченко. Країнознавство. Київ: Знання. 2022. 439 с.
9. Доценко А. І. Географія туризму: навч. посіб. Київ: Університет «Україна», 2020. 176 с.
10. Доценко А. І. Стратегія регіонального розвитку світового туризму: навч. посіб. Київ: Університет «Україна», 2022. 75 с.

11. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 224 с.
12. Економіка туризму в цифрову еру: еволюція, маркетографія, перспективи: [монографія]. Львів: АТБ, 2021. 162 с.
13. Економіка туризму: навч. посіб. Херсон: ОЛДІ- ПЛЮС, 2021. 315 с.
14. Євтушенко О.В. Застосування комплексу маркетингу в сфері туризму. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна*. 2021. № 1144. С. 166–170.
15. Забалдіна Ю.Б. Маркетинг туристичного підприємства: Навчальний посібник. К.: Музична Україна, 2022. 196 с.
16. Заячківська Г.А. Еволюція теорії маркетингу туризму. *Історія нар. госп-ва та екон. думки України*. Вип. 43. 2023. С. 193-201.
17. Заячківська Г.А. Сучасна концепція маркетингу міжнародних туристичних послуг: інтердисциплінарний підхід. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2013. № 2(15). С. 106– 113.
18. Зінченко В. Особливості бізнес-планування в сфері обслуговування. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2019. Вип. 2 (2). С. 284–291. DOI: <https://doi.org/10.31866/2616-7468.2.2.2019.188213>
19. Калянов, Г.Н. Моделювання, аналіз, реорганізація та автоматизація бізнес-процесів: навч. посібник для вузів. Київ: Фінанси і статистика, 2020. 240с.
20. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Книги-XXI, 2022. 300 с.
21. Кіптенко В.К. Менеджмент туризму: підручник. Київ: Знання, 2021. 502 с.
22. Ковальчук С.В. Миколишина В.В. Поняття туристичного ринку та особливості його функціонування. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. №6. Т. 4. С. 60–65.
23. Кондратюк О.М., Пшеничний В.І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. 2019. Випуск 26. Частина 1. С. 90–94. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27587>

24. Косар Н., Кузьо Н. Дослідження розвитку туризму в умовах кризи. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №2 (176). С. 115-125

25. Кудла Н.Є. Маркетинг туристичних послуг. Київ: Знання, 2019. 351 с.

26. Кушнірук В., Величко О., Коваль О. Управління бізнес-процесами в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2157/2086>

27. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). К.: Альтерпрес, 2022. 436 с.

28. Ляшкевич П. Туризм в Україні: Сучасний стан та пріоритети розвитку. *Освіта України*. 2014. №85. С. 178.

29. Мальська М.П, Худо В.В., В.І. Цибух Основи туристичного бізнесу: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 272 с.

30. Маркетинг в туризмі: навч. посіб. / [С. В. Васильчак та ін.]. Львів: ННБК «АТБ», 2021. 302 с.

31. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів : наказ № 73 Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0018745-10>

32. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : Наказ Міністерства економіки України № 290 від 06.09.2006 року. URL: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/met-rekom-mbi.pdf>

33. Милько І. П. Концептуальні засади розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу України. *Економічний форум*. 2019. № 1(4). С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.36910/6765-2308-8559-2019-4-14>

34. Ольшанський О.В., Смігунова О.В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія. Держ. біотехнол. ун-т. Харків : Друк. Мадрид, 2023. С. 139–154. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/27115>

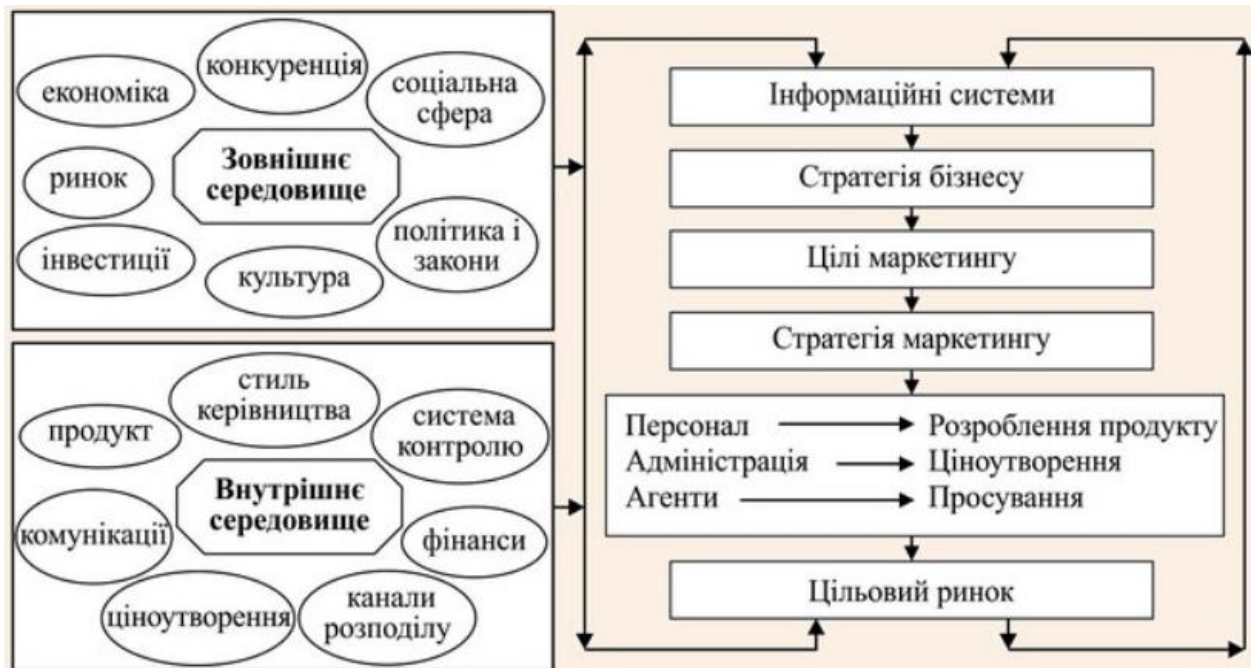
35. Офіційний веб-сайт туристичної агенції «Патріот». URL: <https://patriot-tour.com/>
36. Павлоцький В.Я. Аналіз залежності рівня конкурентоспроможності туристичних підприємств від контрольованої ними ринкової частки. *Економіка і управління*. 2019. №5. С. 50-57.
37. Панченко С.А. Культуротворчий потенціал релігійного туризму: становлення українського досвіду: автореф. дис. ... канд. культурології: 26.00.01 / Панченко Світлана Анатоліївна; Нац. акад. кер. кадрів культури і мистецтв. Київ, 2018. 20 с.
38. Приходько З.В. Підприємництво в туризмі: навч.-метод. посіб. Одеса: ОНУ, 2022. 149 с.
39. Приходько З.В., Хомутов О.В. Маркетинг туризму: підручник. Вища освіта ХХІ століття. Київ:, 2018. 303 с.
40. Сенор Д. Країна стартапів. Історія ізраїльського економічного дива [Текст] / Ден Сенор і СолСингер; [з англ. пер. М. Лузіна]: [з передм. авт. до укр. вид.]. - Київ: YakaBooPublishing, 2016. 357 с.
41. Смирнов І.Г. Міжнародний туристичний бізнес і логістика в туризмі. Кн. 1: Міжнародний туристичний бізнес. Київ: Ліра-К, 2022. 288 с.
42. Теоретико-прикладні аспекти розвитку індустрії гостинності, туризму, виробництва в умовах міжнародної економічної інтеграції: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 25 трав. 2021 р. / Дніпров. гуманітар. ун-т [та ін.]. Дніпро: ДГУ, 2021. 253 с.
43. Худоба В. В. Основи туризмознавства: навч.-метод. посіб. Львів: ЛДФУК ім. І. Боберського, 2021. 133 с.
44. UNWTO WorldTourismBarometr [Електронний ресурс]. URL: <http://mkt.unwto.org/barometer>

ДОДАТКИ

Модель «Сім Р» розробки туристичного продукту



Процес формування стратегії маркетингу



Матриця SWOT-аналізу туристичного підприємства мережі «Патріот»

	<p>Можливості:</p> <p>Покращення добробуту населення Еволюція рекламних інструментів Розвиток інформаційних технологій Вихід на ринок нових постачальників Зміна споживчих уподобань та модних тенденцій Оптимізація управлінських процесів Припинення діяльності або ослаблення конкурентних підприємств Впровадження інноваційних технологій Пропозиції щодо партнерства від місцевих суб'єктів господарювання Помилкові дії з боку конкурентів</p>	<p>Загрози:</p> <p>Зміна споживчих уподобань Вихід на ринок альтернативних послуг Коригування візових вимог Порушення графіків роботи транспортних партнерів Запровадження нових типів туристичних продуктів Зниження купівельної спроможності населення Прискорення інфляційних процесів Посилення нормативно-правових обмежень Коливання рівня цін Нестабільність валютного курсу Зростання конкурентоспроможності інших компаній Підвищення податкового навантаження Загострення конкурентної боротьби Підвищення рівня безробіття Дестабілізація політичної ситуації Можливість примусової передачі бізнесу у державну власність</p>
<p>Сильні сторони:</p> <p>Надійне відстеження змін ринкової кон'юнктури Ефективно організована система збуту Широкий та різноманітний асортимент пропонованих продуктів Суворий контроль якості на всіх етапах обслуговування Високий рівень прибутковості діяльності Збільшення обсягу обігових активів Високий професійний рівень працівників Стабільна система стимулювання персоналу Достатній рівень впізнаваності та популярності компанії</p>	<p>«Сила і можливості»</p> <p>Наявні фінансові ресурси відкривають перспективи виходу на нові ринки, розширення спектру послуг і впровадження додаткових супутніх сервісів; Впізнаваність бренду та популярність компанії сприятимуть успішному освоєнню нових сегментів ринку; Висока кваліфікація персоналу, ефективна система контролю якості, прорахунки конкурентів і динамічний розвиток рекламних технологій забезпечать здатність компанії відповідати темпам зростання ринку; Наявність чітко сформульованої стратегії дозволить максимально ефективно реалізовувати наявні можливості.</p>	<p>«Силаізагрози»</p> <p>Зміни в державній політиці, посилення конкуренції, зростання інфляції та податкового навантаження, а також трансформація споживчих уподобань можуть ускладнити реалізацію обраної стратегії розвитку; Вихід нових конкурентів на ринок потребуватиме додаткових фінансових витрат; Висока популярність компанії забезпечить захист від впливу товарів-замінників та зміцнить її конкурентні позиції; Регулярний і точний моніторинг ринку дозволить своєчасно виявляти зміни у вподобаннях споживачів і адаптувати стратегію відповідним чином.</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <p>Недотримання умов укладених договорів; Недоліки в організації та реалізації рекламної стратегії; Цінова політика, що не забезпечує конкурентної переваги (середній рівень цін); Низький рівень сервісного обслуговування, зокрема в частині надання додаткових послуг; Неефективне використання наявного туристичного продукту; Відсутність залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень; Недостатній рівень контролю за виконанням розпоряджень та адміністративних рішень.</p>	<p>«Слабкість і можливість»</p> <p>Недостатньо ефективна рекламна стратегія може ускладнити процес виходу на нові ринки, розширення асортименту послуг та впровадження додаткових супутніх продуктів; Виключення персоналу з процесу ухвалення управлінських рішень і слабкий контроль за виконанням адміністративних приписів, особливо в умовах зниження рівня безробіття, може призвести до деструктивної поведінки працівників, зокрема до саботажу; У випадку зменшення податкового навантаження та загального рівня цін, за умови збереження середнього рівня вартості послуг, підприємство матиме змогу отримувати підвищені прибутки.</p>	<p>«Слабкість і загрози»</p> <p>Поява нових конкурентів, недостатній рівень сервісного обслуговування та середній рівень цін можуть суттєво ослабити позиції підприємства на ринку; Невигідна державна політика здатна призвести до вимушеного припинення діяльності у сфері туризму; Недостатньо ефективна рекламна кампанія не забезпечить утримання клієнтської бази в умовах зміни споживчих уподобань; Невикористання повного потенціалу наявних туристичних послуг в умовах високих темпів інфляції та коливань валютного курсу може спричинити фінансову неспроможність і, як наслідок, банкрутство підприємства.</p>