

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Сидоренко Катерина Віталіївна

УДК 338.48:339.137.2

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**«Сучасні тенденції розвитку туристичного бізнесу в умовах
конкурентного середовища»**

Спеціальність 242 «Туризм»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

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

_____ СИДОРЕНКО К. В.
(підпис) (ім'я та прізвище здобувача)

Керівник роботи:
ТИЩЕНКО Світлана Володимирівна
(прізвище, ім'я, по батькові)
кандидат економічних наук, доцент
(науковий ступінь, вчене звання)

Житомир 2024

Висновок кафедри економіки, підприємництва та туризму

за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри економіки, підприємництва та туризму

№ __ від «__» __ грудня 2024 р.

Завідувач кафедри

економіки, підприємництва та туризму

д.е.н. професор _____

Валінкевич Н. В.

«__» _____ 2024 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ захистив

(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК

Мутасова С. А.

АНОТАЦІЯ

Сидоренко К.В. Сучасні тенденції розвитку туристичного бізнесу в умовах конкурентного середовища – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота для здобуття освітнього ступеня бакалавр за спеціальністю 242 – «Туризм». Поліський національний університет, Житомир, 2024.

У роботі розглянуто сучасні тенденції та стратегії розвитку туристичного бізнесу, проаналізовано вплив конкурентного середовища на ефективність галузі. Досліджено теоретичні основи та методичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності у туристичній індустрії.

Описано основні аспекти організаційно-економічної діяльності та проведено аналіз системи менеджменту вибраної туристичної компанії. Виконано діагностику конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг, виявлено ключові фактори успіху та сфери, що потребують оптимізації.

Представлено рекомендації щодо підвищення ефективності та розвитку туристичних підприємств у сучасних умовах. Визначено потенціал галузі та перспективи її розвитку з урахуванням глобальних тенденцій і інновацій у галузі гостинності.

Ключові слова: туристичний бізнес, конкурентне середовище, конкурентоспроможність, туризм і рекреація, інновації, перспективи розвитку.

SUMMARY

Sydorenko K. V. Modern Trends in the Development of the Tourism Business in a Competitive Environment – Qualifying work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining a Bachelor's degree in specialty 242 – «Tourism». Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

This thesis explores contemporary trends and development strategies of the tourism business, analyzing the impact of the competitive environment on the industry's efficiency. Theoretical foundations and methodological approaches to ensuring competitiveness in the tourism industry have been investigated.

Key aspects of organizational and economic activities have been described, and an analysis of the management system of a selected tourism company has been conducted. A competitiveness diagnosis on the tourism services market was performed, identifying key success factors and areas requiring optimization.

Recommendations for enhancing the effectiveness and development of tourism enterprises in contemporary conditions are presented. The potential and future prospects of the industry have been defined, considering global trends and innovations in the hospitality sector.

Key words: tourism business, competitive environment, competitiveness, tourism and recreation, innovations, development prospects.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	9
1.1. Теоретичні засади розвитку туристичного бізнесу.....	9
1.2. Концептуальні засади розвитку управління туристичним бізнесом.....	13
1.3. Методичні аспекти дослідження туристичного бізнесу в умовах конкурентного середовища.....	17
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ.....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності туристичної агенції «МЕР-ХА-БА»	23
2.2. Оцінка системи управління туристичної агенції «МЕР-ХА-БА».....	30
2.3. Діагностика конкурентоспроможності діяльності туристичної агенції «МЕР-ХА-БА».....	33
Висновки до розділу 2.....	38
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАДЕННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	40
3.1. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності діяльності туристичної агенції «МЕР-ХА-БА».....	40
3.2. Удосконалення процесу використання інформаційних технологій в туристичній діяльності	42
3.3. Розрахунок ефективності від впроваджених заходів.....	45
Висновки до розділу 3.....	51
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. Посилення конкуренції на світових ринках туристичних послуг зумовлює необхідність виявлення факторів, які мають безпосередній вплив на підвищення конкурентоспроможності підприємств. В жорстких умовах динамічного ринку, постійній появі нових товарів та послуг стоїть першочергова задача не втратити своїх клієнтів та підтвердити якість своїх товарів та послуг на ринку.

З огляду на зростаючу глобалізацію, туризм перетворився на визначальний фактор світової економіки, впливаючи на розвиток держав, покращення якості життя населення та створення нових робочих місць. Така динаміка посилює актуальність підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств, особливо у контексті зміцнення їх позицій на міжнародному ринку. Проблематика конкурентоспроможності туристичного сектору охоплює широке коло питань: від аналізу стану інвестиційного ресурсу, технологічного розвитку та ринкової інфраструктури до визначення відповідних стратегій і методів оцінки ефективності діяльності. Особливістю туристичної індустрії є її чутливість до глобальних тенденцій та подій, що відбуваються у світі та впливають на розвиток внутрішнього та міжнародного туризму.

У зв'язку з цим зростає роль організації забезпечення конкурентоспроможності підприємства для зміцнення позицій для туристичного бізнесу. І на сучасному етапі діяльність більшість бізнесових структур характеризується відсутністю цілісної стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень. На сьогодні теоретичні та практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності в сфері туризму досить детально вивчені і описані в роботах таких дослідників: Богиня Д. П. [3], який дослідив теоретичні та практичні підходи до підвищення ефективності туристичних підприємств, Бідняк М. Н. [1], який вивчав поняття та властивості туристичної послуги, Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. [7] які досліджували етапи

управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в умовах конкурентного середовища. Однак через багатогранність цієї проблеми ще залишились питання, які висвітлені не повною мірою, та потребують доопрацювання.

Метою дослідження визначення сучасних тенденцій розвитку туристичного бізнесу в умовах конкурентного середовища. Для досягнення поставленої мети необхідно *вирішити наступні завдання:*

- дослідити теоретичні концепції, які визначають сутність туристичного бізнесу;
- пояснити концептуальні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств у галузі туризму;
- визначити оптимальні методи дослідження, які дозволять отримати об'єктивну інформацію про ринок туристичних послуг;
- оцінити поточний стан туристичного сектору в Україні та його конкурентоспроможності;
- сформулювати стратегії розвитку на основі результатів SWOT-аналізу;
- проаналізувати стратегії, які допоможуть підприємствам отримати конкурентні переваги;
- сформулювати пропозиції щодо стратегій розвитку та покращення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в Україні після воєнних подій.

Об'єктом дослідження є процес вивчення умов конкурентного середовища для розвитку туристичного бізнесу.

Предметом дослідження є вивчення теоретичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю суб'єктів туристичного бізнесу.

Практична значимість даної теми полягає в тому, що вона дозволить зрозуміти актуальні проблеми та виклики, з якими стикаються суб'єкти туристичного бізнесу у сучасних умовах.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи пізнання, такі як описовий, аналітичний, а також метод узагальнення й критичного аналізу літератури згідно теми дослідження, методи кількісного аналізу економічних

показників (спостереження, порівняння, групування, структурування та узагальнення).

Інформаційна база дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи було використано праці вітчизняних спеціалістів туристичної сфери: Бідняк М. Н. [1], Близнюк С. В. [2], Богиня Д. П. [3], Богомолова В. В. [4], Длігач А. В. [5], Ілляшенко С. М. [6], Житник О. Є. [8]; навчальні посібники, монографії, наукові праці іноземних авторів, інтернет-ресурси з матеріалами щодо особливостей організації стимулювання попиту в сфері туризму, а також звітність про діяльність туристичного підприємства «МЕР-ХА-БА».

Апробація наукових досліджень:

1. Чернишова Т. М., Сидоренко К. В. Особливості організації і проведення багатоденних туристських походів. Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети: матеріали Всеукр. наук.практ. інтернет-конференція (м. Житомир, 24-25 червня 2022 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2022. 186с.

2. Тищенко С. В., Сидоренко К. В. Туристично – рекреаційний потенціал Закарпатської області. Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети: матеріали II Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференція (м. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 86-88.

3. Сидоренко К. В. Забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства на основі сучасної маркетингової стратегії. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 22-23 червня 2023 року. – Житомир : Поліський національний університет, 2023. – С. 642.

4. Мутасова С. А., Сидоренко К. В. Туристичний бізнес у конкурентному середовищі: сучасні напрямки розвитку. Туризм: міжнародний досвід та національні пріоритети : матеріали III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конференція (м. Житомир, 10-11 квітня 2024 р.). Житомир : Поліський національний університет, 2024. С. 170-173.

Обсяг та структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і

додатків. Основний текст роботи становить 53 сторінок, в т.ч. 16 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел містить 40 найменувань, викладених на 4-х сторінках. Робота містить 2 додатки, викладених на 2 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Теоретичні засади розвитку туристичного бізнесу

Сучасним ключовим завданням у сфері розвитку туризму є підвищення конкурентоздатності його суб'єктів. Для успішної діяльності, задоволення вимог споживачів і проникнення на глобальний ринок туристичних послуг, необхідно витратити значні ресурси, працювати над пошуком оптимального співвідношення ціни та якості послуг з урахуванням їхніх характеристик.

Аналізуючи економічну суть конкурентоспроможності в туристичній індустрії та шляхи її розвитку, важливо розглянути такі поняття як «туристичний бізнес», «суб'єкти туристичного ринку», «конкурентоздатність». Термін «туристичний бізнес» знаходить лише часткове відображення у законодавстві України. Використання слова «бізнес» відноситься до діяльності, спрямованої на генерацію прибутку [6]. У зв'язку з цим, вивчення туристичного бізнесу стає особливо актуальним, оскільки воно охоплює інтереси як самих підприємств, так і державних органів влади, що мають на меті збільшення бюджетних надходжень через податки і збори.

Таким чином, організація та ведення туристичного бізнесу, яке б сприяло гармонійному розвитку громад та забезпеченню доходів для бюджетів на різних рівнях є важливим завданням. Варто підкреслити, що туризм виступає як один із ключових секторів економіки, що забезпечує робочі місця та доходи для державного та місцевих бюджетів, адже кожен десятий працівник на планеті зайнятий саме у цій галузі. Більше того, в умовах глобалізації, туризм служить не тільки для покращення якості життя людей, але й як інструмент зміцнення та розвитку міжнародної співпраці та взаємодії [1, с. 19].

Для глибокого розуміння суті туристичного бізнесу та його основних гравців критично важливо розрізнити ключові терміни, такі як «туристичний бізнес», «туристичне підприємство» та «туристична індустрія». Згідно з поглядами О. Шиліпчук, туристичне підприємство визначається як юридична

одиниця, що спеціалізується на створенні та реалізації туристичних продуктів, як частини туроператорської і турагентської діяльності, з туристами як кінцевими споживачами. Це підкреслює роль туристичного підприємства як виробника та дистриб'ютора туристичних послуг, включаючи транспортування, проживання, харчування, розваги тощо [10]. При цьому варто підкреслити, що туристичне підприємство є самодостатнім економічним агентом з юридичними правами на надання посередницьких послуг у сфері подорожей з метою отримання прибутку, при цьому його діяльність і розвиток відбуваються в контексті історичних, економічних, та соціальних умов.

Туристична індустрія об'єднує юридичних та фізичних осіб, які пропонують безпосередні та опосередковані туристичні послуги згідно з законодавством. Важливо зазначити, що туристична індустрія є вужчим поняттям порівняно з туристичною інфраструктурою, що, крім учасників туристичної індустрії, включає різноманітні об'єкти, які формують туристичний потенціал регіону. Таким чином, вивчення теоретичних і методологічних аспектів туристичного бізнесу тісно переплітається з аналізом діяльності туристичних підприємств і загальної структури туристичної індустрії, де особлива увага приділяється розумінню їх взаємозв'язків. Водночас, необхідно враховувати існуючі відмінності в трактуванні цих понять.

Туристичний бізнес визначається як колективна діяльність суб'єктів, спрямована на створення міцних економічних, соціальних і політично-правових відносин для максимізації прибутку, враховуючи законодавчі норми та забезпечення збалансованого розвитку туристичних дестинацій [3].

Усвідомлення цих аспектів є ключовим для ефективної класифікації суб'єктів туристичного бізнесу. Закон України «Про туризм» визначає наступний перелік суб'єктів туристичної діяльності (рис. 1.1.). На ринку туристичних послуг домінуючі позиції займають юридичні особи, особливо туроператори, які володіють широкою мережею філіалів.

Хоча фізичні особи, як учасники туристичного бізнесу, також відіграють значущу роль, їхня діяльність більшою мірою залежить від великих компаній з розвинутими фінансовими, технічними та людськими ресурсами.



Рис. 1.1. Перелік суб'єктів туристичної діяльності згідно Закону України “Про туризм”

Джерело: складено автором на основі [9].

Діяльність суб'єктів туристичного бізнесу характеризується широким спектром функціональних обов'язків, що вимагають різноманітних компетенцій та ресурсів для ефективного функціонування на ринку. Розглядаючи функціональне призначення туристичного бізнесу, Бідняк М [1] виокремлює основні функції підприємницької діяльності у цій сфері (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Функції підприємницької діяльності в галузі туризму

Джерело: складено автором на основі [1, с. 38].

Інноваційна функція означає розробку нових технологій, ідей та бізнес-проектів, що сприяють створенню конкурентоспроможних туристичних продуктів. Це передбачає не лише впровадження нововведень у самі послуги, але й в процеси їх створення, доставки та просування на ринку. Бізнесова функція вимагає від суб'єктів туристичного бізнесу здатності конкурувати на ринку, включно з викликом існуючим лідерам і проникненням на нові ринки. Це також передбачає вміння адаптуватися до змін у ринкових умовах і потребах споживачів.

Технологічна функція полягає у виробництві туристичної продукції, що відповідає технічним стандартам і вимогам. Це забезпечує високу якість послуг, безпеку та комфорт для туристів, що є ключовими факторами конкурентоспроможності. Ресурсна функція включає формування та ефективне використання всіх типів ресурсів, включаючи власний та позиковий капітал, матеріальні, інформаційні та людські ресурси. Оптимізація ресурсного забезпечення є критичною для підтримки конкурентоспроможності та рентабельності бізнесу.

Організаційно-супровідна функція включає у себе весь процес виробництва туристичного продукту: його розробку, постачання, продаж, рекламу та планування. Відмінною особливістю туристичного бізнесу є створення комплексного продукту, який вимагає координації та партнерства між різними учасниками ринку, включаючи суб'єкти інших галузей.

Конкурентоспроможність підприємства в туристичній галузі є ключовим чинником, що впливає на його успіх та стійкість на ринку. Визначення цього поняття відображає різноманітні підходи та трактування, залежно від контексту та специфіки дослідження.

У теорії та практиці управління туристичним бізнесом існує значна кількість визначень конкурентоспроможності, які були розроблені як українськими, так і закордонними вченими та дослідниками (табл. 1.1.). Ці визначення враховують різні аспекти діяльності підприємств, від стратегічного планування та інновацій до здатності задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти.

Підходи до визначення поняття “конкурентоспроможність підприємства”

Автор	Трактування поняття
Майкл Портер	Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю до створення унікальної цінності для споживачів, виходячи з ефективної стратегії диференціації продуктів чи послуг, зниження витрат та зосередження на конкретному сегменті ринку.
Гарі Хамел та С.К. Прахалад	Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють здатність до інновацій, проникнення на нові ринки, використання стратегічних ресурсів для досягнення переваги перед конкурентами та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.
В.Д. Шепелев	Трактує конкурентоспроможність підприємства як його потенціал у забезпеченні вищої порівняно з конкурентами ефективності діяльності, що вимірюється показниками якості, ціни, асортименту та інноваційності продукції.
О.В. Прокопенко	Конкурентоспроможність підприємства розглядає як комплексну характеристику, яка визначається на основі порівняння показників якості продукції, цінової політики, інновацій та сервісу з аналогічними показниками конкурентів, що дозволяє задовольняти потреби споживачів краще, ніж конкуренти.
Філіп Котлер	Описує конкурентоспроможність підприємства як його здатність задовольняти потреби споживачів більш ефективно, ніж конкуренти, через стратегічне маркетингове планування, інновації, культуру орієнтовану на клієнта та постійне поліпшення якості продуктів та послуг.

Джерело: складено автором на основі [10, 25, 38].

Специфіка туристичного бізнесу полягає у створенні унікального туристичного досвіду, що вимагає глибокого розуміння потреб клієнтів, ефективного управління ресурсами та інноваційного підходу до розробки продуктів і послуг. Це вимагає від суб'єктів туристичного бізнесу не лише виконання зазначених функцій, але й постійного аналізу ринкового середовища та адаптації до його змін, щоб залишатися конкурентоспроможними та відповідати очікуванням сучасних туристів.

1.2. Концептуальні засади розвитку управління туристичним бізнесом

Концептуальні засади розвитку управління туристичним бізнесом відіграють вирішальну роль у формуванні стратегічних орієнтирів та тактичних підходів до ведення бізнесу в сфері туризму. У цьому контексті ключовими

елементами є розуміння сутності туристичного бізнесу, аналіз ринкового середовища, визначення основних викликів та тенденцій, що впливають на галузь, та розробка ефективних стратегій управління з метою досягнення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Розвиток управління туристичним бізнесом передбачає глибокий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища. Зовнішнє середовище включає економічні, соціально-культурні, технологічні, політично-правові та екологічні фактори. Внутрішнє середовище охоплює ресурси компанії, її культуру, структуру управління, якість послуг і взаємовідносини з клієнтами. Аналізуючи сукупність чинників, які впливають на розвиток туризму (рис. 1.3.), визначається конкурентоспроможність країни на світовому ринку турпослуг.

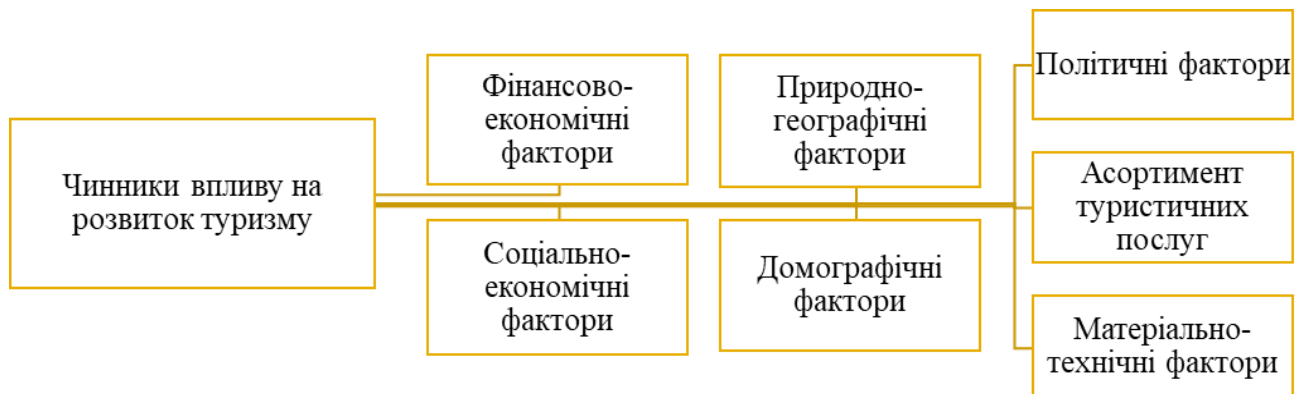


Рис. 1.3. Чинники впливу на розвиток туристичного ринку країни

Джерело: складено автором на основі [5, с. 12].

Створена система показників дозволяє визначити конкурентні переваги туристичних місць шляхом об'єктивної оцінки їх рівня конкурентоспроможності. Це допомагає визначити стан розвитку туристичної галузі, можливості адаптації до ринкових умов і підвищити привабливість туристичного напрямку (міста, країни, регіону).

Ефективне управління туристичним бізнесом передбачає розробку та впровадження стратегій, спрямованих на досягнення конкурентних переваг. Важливі напрямки стратегічного управління включають диверсифікацію послуг, фокусування на якості та інноваціях, розробку бренду, використання цифрових технологій для покращення взаємодії з клієнтами, оптимізацію внутрішніх процесів та залучення та розвиток талантів [8]. Таблиця 1.2. висвітлює ключові аспекти технології управління туристичним бізнесом,

акцентуючи на системному виконанні різноманітних завдань, що виникають у процесі її функціонування.

Таблиця 1.2.

Сутність технології управління туристичним бізнесом

Технологія управління (необхідність: досягнення цілей розвитку підприємства)		
Підсистеми управління (необхідність: розробка рішень для конкретних завдань, щоб досягти цілей.)		
<i>назва підсистем (об'єктів управління)</i>	<i>мета дослідження підсистем – вивчення:</i>	<i>результат управління підсистемами</i>
внутрішнє і зовнішнє середовище	перспектив і ризиків підприємства	недопущення розвитку кризових явищ
фінансові потоки	ресурсної бази	ефективне генерування і витрачання
матеріально-технічні, трудові, інформаційні, технологічні ресурси	ресурсної бази	ефективне формування і використання
інвестиції та інновації	перспектив розвитку	забезпечення конкурентоспроможності
поточні і стратегічні плани розвитку	часових змін	досягнення гнучкості у плануванні
сильні і слабкі сторони розвитку	часових змін, перспектив і ризиків	вдосконалене прогнозування

Джерело: складено автором на основі [11, с. 48].

Систематизований підхід до розвитку управління туристичним бізнесом охоплює комплексні заходи щодо вирішення викликів, з якими стикається підприємство. До ключових завдань, що потребують уваги, належать:

- адаптація до зовнішніх умов (законодавчі зміни, зміни уподобань клієнтів, конкуренція тощо) та управління внутрішніми змінами (наприклад, в ресурсній базі) для адекватної реакції організації в різні часові періоди;
- контроль за фінансовими потоками у всіх сферах діяльності, забезпечення їх ефективного формування та розподілу;
- оптимізація управління ресурсами, включаючи їх раціональне планування, вчасне використання та максимальну ефективність;
- управління інвестиціями та інноваційними процесами для підвищення конкурентних переваг бізнесу;
- синхронізація поточної діяльності з довгостроковими стратегічними цілями розвитку компанії;

- прогнозування майбутнього розвитку компанії з урахуванням її сильних та слабких сторін [2, с. 116].

Ці завдання формують основу для ефективного управління туристичним бізнесом, дозволяючи компанії адаптуватися до динамічного ринкового середовища, оптимізувати свої внутрішні процеси та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Серед ключових викликів для туристичного бізнесу – зростаюча конкуренція, зміна потреб та очікувань споживачів, необхідність інтеграції новітніх технологій, збереження навколишнього середовища та соціальна відповідальність. Тенденції розвитку галузі включають підвищення якості сервісу, персоналізацію пропозицій, розширення спектру послуг, розвиток екотуризму та культурного туризму.

Управління конкурентоспроможністю у сфері туризму має бути гнучким та чутливим до змін, які відбуваються в зовнішньому оточенні, а також повинно враховувати економічні показники та стратегічні орієнтири компанії. Необхідно акцентувати увагу на аналізі та моніторингу, оскільки більшість компаній у туристичній індустрії не приділяють достатньої уваги цим аспектам. Аналогічно, важливими є планування та прогнозування, які часто ігноруються в прагненні швидкого отримання прибутків, що може підірвати довготермінову конкурентоспроможність.

Ефективне здійснення управлінських функцій сприяє досягненню ключових цілей в контексті конкурентоспроможності (рис. 1.4.).

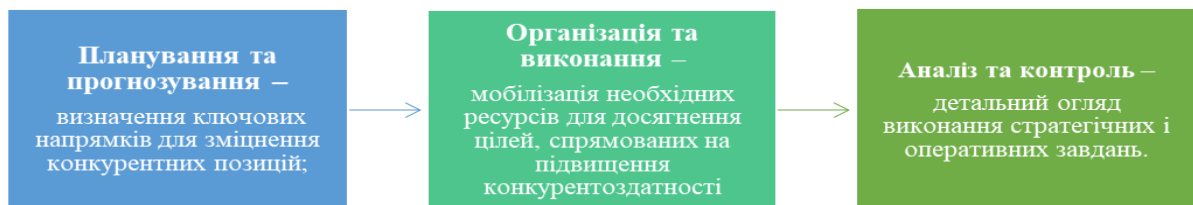


Рис. 1.4. Етапи управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в умовах конкурентного середовища

Джерело: складено автором на основі [7, с. 31].

Успіх у керуванні базується на дотриманні принципів управління, які охоплюють комплексність, системність, гнучкість та орієнтацію на споживача. Комплексність передбачає інтегрований підхід до діяльності туристичного

бізнесу з урахуванням зв'язків з суміжними секторами. Системність забезпечує врахування всіх факторів, що впливають на розвиток туристичного бізнесу. Гнучкість базується на адаптації до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Орієнтація на споживача вимагає узгодження співвідношення ціни та якості послуг з міжнародними стандартами.

Для оцінки ефективності управління розвитком туристичним підприємством рекомендовано застосовувати інструменти ціноутворення, оцінки якості сервісу, маркетингові дослідження, що дозволяють аналізувати поточний стан ринку туристичних послуг та прогнозувати майбутній розвиток.

Отже, концептуальні засади розвитку управління туристичним бізнесом вимагають комплексного підходу, який враховує динаміку зовнішнього середовища, внутрішні ресурси та специфіку галузі. Це передбачає адаптацію до змін, постійне покращення якості послуг, впровадження інновацій та розвиток стратегічного бачення, здатного забезпечити стаке зростання та розвиток туристичного бізнесу в умовах глобальної конкуренції.

1.3. Методичні аспекти дослідження туристичного бізнесу в умовах конкурентного середовища

Дослідження туристичного бізнесу в умовах конкурентного середовища, застосовуючи діалектичний метод пізнання та інші загальнонаукові методи, є ключовим для розуміння динаміки та взаємозв'язків у цій сфері. Використання аналізу-синтезу, індукції-дедукції, аналогії та інших методів дозволяє глибоко зануритися в теоретичні та практичні аспекти функціонування туристичного бізнесу, вивчати світовий та вітчизняний досвід, опрацьовувати статистичні дані та аналізувати сучасний стан і конкурентні умови ринку.

Статистичне спостереження як перший етап дослідження підкреслює значення точних та об'єктивних даних для успішного аналізу. Повнота та якість цих вихідних даних лежать в основі всього наступного дослідження, вказуючи на важливість ретельного збору та аналізу первинних матеріалів. Ми пропонуємо використати схему дослідження туристичного бізнесу за допомогою аналізу ринку (рис 1.5.).



Рис. 1.5. Приклад схеми аналізу ринку

Джерело: побудовано автором на основі [4, с. 20].

Аналіз ринків і прогнозування того, як вони зміняться в майбутньому, життєво важливі для бізнес-та маркетингового планування. Найважливішими стратегічними рішеннями є рішення про вихід на нові ринки, про те, як обслуговувати існуючі ринки і коли піти із непривабливих ринків [7].

На наш погляд, мета такого аналізу полягає в тому, щоб виявити і описати покупців, зрозуміти їх переваги щодо продуктів, оцінити розмір і темпи росту ринку, а також з'ясувати, які компанії і продукти конкурують на ринку. Аналізуючи суть конкурентних переваг підприємств на ринку туристичних послуг, слід звертати увагу на унікальність цієї сфери діяльності. Відмітна особливість туристичного ринку полягає в тому, що його ключовим елементом є надання послуг, а не товарів, що формує певні умови ринку:

- послуги в туризмі є головним об'єктом торгівлі. Вони вирізняються нематеріальністю і можливістю легкої зміни складу та асортименту, відсутністю можливості зберігання, а також складністю фіксації вартості послуг, яка змінюється залежно від багатьох чинників;

- якість туристичного сервісу безпосередньо залежить від бізнесу;

- у процесі надання туристичних послуг існує часовий розрив між моментом покупки та фактичним використанням продукту;

- на туристичному ринку спостерігається територіальна відокремленість між споживачем та виробником послуг, що підкреслює важливість будування міцних партнерських відносин між туристичними агентствами;

- сезонність та нерівномірність туристичного потоку мають значний вплив на попит на туристичні послуги [9, с. 43].

Конкурентна перевага туристичних компаній базується на привабливості туристичних продуктів, які вони пропонують. Визначальними чинниками конкурентної спроможності туристичного продукту є його цінність для потенційного споживача, цінова привабливість та інноваційні аспекти. Вимірюванням цієї спроможності слугують такі критерії, як якість та ефективність наданих послуг, умови та рівень обслуговування клієнтів, а також загальна доступність та зручність сервісів.

Використання SWOT-аналізу для оцінки конкурентоспроможності ринку туристичних послуг України та аналізу чинників, що впливають на формування конкурентних переваг, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози для туристичних підприємств. Це сприяє розробці ефективних стратегій розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах посткризового відновлення економіки. Застосування SWOT-аналізу є лише початковим кроком у складному процесі оцінки та стратегічного планування в туристичному бізнесі. Далі, для глибшого розуміння конкурентного середовища, доцільно застосовувати PEST або PESTEL-аналіз, які дозволяють оцінити зовнішні макроекономічні фактори, включаючи політичні, економічні, соціокультурні, технологічні, екологічні та правові аспекти, що мають вплив на діяльність туристичних підприємств [12, с. 73].

PEST-аналіз, який включає зовнішніх факторів, разом із SNW-аналізом, що зосереджується на внутрішньому середовищі підприємства, дозволяє всебічно оцінити зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на діяльність туристичних підприємств. Це дає можливість зрозуміти, як макро- та мікроекономічні умови впливають на розвиток туристичного бізнесу та як можна використовувати ці умови для формування конкурентних переваг.

Впровадження балансового підходу до оцінки внутрішніх процесів і зовнішнього середовища дозволяє підприємству розробити комплексну стратегію розвитку, що включає короткострокові тактичні дії для швидкого реагування на зміни ринку та довгострокове стратегічне планування для забезпечення сталого розвитку. Крім того, аналіз конкурентів та визначення їхніх стратегій, сильних та слабких сторін є важливим для виявлення унікальних конкурентних переваг та ніш, які може зайняти підприємство. Це включає дослідження цінової політики, маркетингових стратегій, каналів дистрибуції, асортименту послуг та інноваційних практик конкурентів (рис. 1.6.).



Рис. 1.6. Схема аналізу конкурентів, як частина управління розвитком туристичного підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [10].

Оцінка обмежень і планів конкурентів також є ключовим аспектом аналізу. Важливо виявити як існуючих, так і потенційних конкурентів. Сегментація ринку розглядає характер і ступінь різноманітності потреб і бажань покупців на ринку. Це дає можливість підприємству зосередитися на своїх бізнес-можливостях. Також важливим методичним аспектом є збір та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів, що дозволяє не тільки виявити слабкі місця в роботі підприємства, але й зрозуміти зміни в потребах та вподобаннях цільової аудиторії. Це може включати проведення опитувань, аналіз відгуків в соціальних мережах та на туристичних форумах, моніторинг рейтингів та відзнак. Розуміння потреб, очікувань та поведінки потенційних туристів є

ключовим для формування пропозицій, які будуть високо цінуватися клієнтами. Це включає дослідження сегментації ринку, аналіз відгуків та поведінки користувачів в соціальних мережах та на платформах відгуків. Залучення технологій та інновацій у процес управління туристичним бізнесом відіграє ключову роль у зміцненні конкурентних позицій підприємства. У сучасному світі технологічні нововведення та унікальні туристичні продукти стають вирішальними у боротьбі за лідерство на ринку. Розвиток цифрових технологій, впровадження нових форматів послуг та створення ексклюзивного контенту можуть значно підвищити привабливість компанії для туристів.

У сучасних умовах споживачі все більше звертають увагу на екологічність та етичність бізнес-практик. Туристичні компанії, які впроваджують принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності в свою діяльність, отримують додаткові конкурентні переваги.

Отже, аналіз туристичного бізнесу у контексті конкурентного середовища є ключовим для виявлення потенціалу розвитку та визначення стратегій ефективної взаємодії на ринку. Цей процес включає вивчення різноманітних аспектів, які впливають на позицію туристичних компаній серед конкурентів та визначення шляхів оптимізації їх діяльності. Завдання дослідження туристичного бізнесу в умовах конкуренції полягає не лише у виявленні поточного стану ринку, але й у прогнозуванні майбутніх тенденцій, що дозволяє компаніям заздалегідь адаптуватися до змін та формувати довгострокову стратегію розвитку. Такий комплексний та сучасний підхід до дослідження суб'єкту туристичного бізнесу в умовах конкурентного середовища дозволяє не тільки оцінити актуальний стан галузі, але й визначити стратегічні напрямки її розвитку, враховуючи всі можливі зовнішні та внутрішні чинники. Це стає фундаментом для розробки дієвих рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного бізнесу в Україні, що є важливим кроком на шляху до відновлення та подальшого розвитку економіки країни в посткризовий період.

Висновки до розділу 1

1. Суб'єкти туристичної індустрії потребують посилення своєї конкурентоспроможності на світовому ринку, що вимагає інтегрованого підходу до управління та адаптації до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища. Специфіка туристичного ринку, що характеризується нематеріальністю послуг, вимагає від суб'єктів ринку не лише розуміння основних економічних та управлінських концепцій, але й вміння гнучко реагувати на зміни в попиті та вподобаннях споживачів, а також на законодавчі та регуляторні зміни.

2. Розвиток туристичного бізнесу в умовах конкуренції вимагає від підприємств не лише інновацій та покращення якості послуг, але й розвитку міцних партнерських відносин, адаптації до технологічних змін та здатності до швидкого реагування на ринкові виклики. Ефективне управління ресурсами, у тому числі людськими, фінансовими та інформаційними, відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств у галузі.

3. Аналіз конкурентоспроможності в туристичній індустрії вимагає від підприємств глибокого розуміння власних сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз. Використання таких інструментів, як SWOT- та PEST-аналізи, дозволяє комплексно оцінити ці аспекти та розробити ефективні стратегії розвитку і управління, орієнтовані на досягнення сталого конкурентного переваги.

4. Усвідомлення та впровадження концептуальних засад розвитку управління та методичних аспектів дослідження дозволяють туристичним підприємствам не лише виживати, але й процвітати в умовах гострої конкуренції. Це включає в себе інтеграцію нових технологій для покращення взаємодії з клієнтами, розробку унікальних туристичних продуктів, що відповідають специфічним вимогам та бажанням цільової аудиторії, а також використання інноваційних маркетингових стратегій для просування цих продуктів на ринку.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності туристичної агенції «МЕР-ХА-БА»

Туристична агенція «МЕР-ХА-БА» є однією з провідних туристичних компаній в Україні, яка спеціалізується на організації туристичних поїздок і подорожей як всередині країни, так і за її межами. «МЕР-ХА-БА» є Товариством з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Агенція пропонує широкий вибір туристичних послуг. Знаходиться за адресою: м. Житомир, вул. Покровська, 18. Графік роботи з 09:00 до 19:00. Логотип туристичної агенції «МЕР-ХА-БА» зображено на рисунку 2.1.



Рис. 1.1. Логотип туристичної агенції «МЕР-ХА-БА»
Джерело: [23].

Початково компанія зосереджувалася на внутрішньому туризмі, пропонуючи екскурсійні тури по історичних місцях України. З часом, розширюючи свої послуги, «МЕР-ХА-БА» почав організовувати міжнародні тури, ставши одним із лідерів туристичного ринку Житомира.

Основними напрямками діяльності є організація індивідуальних та групових турів, внутрішнього та міжнародного туризму, а також надання

послуг з бронювання готелів і квитків [Додаток А]. Туристична агенція «МЕР-ХА-БА» завжди ставить інтереси своїх клієнтів на перше місце і намагається забезпечити найкращий туристичний досвід для кожного свого клієнта (таблиця 2.1)

Таблиця 2.1.

Основні пріоритети у виборі туристичних послуг для різних соціальних груп населення

Соціальні групи				
Молоді одинокі люди	Молоді подружжя	Сімейні пари	Люди 45+	Люди пенсійного віку
Спортивний туризм	Екскурсійний туризм	Плановий туризм	Морський туризм	Приміський туризм
Соціальний туризм	Приміський туризм	Екскурсійний туризм	Плановий туризм	доровчий туризм
Екскурсійний туризм	Пригодницький туризм	Рекреаційний туризм	Оздоровчий туризм	Морський відпочинок
Приміський туризм	Весільний туризм	Морський	Екскурсійний туризм	анізований туризм

Джерело: побудовано автором на основі [29].

У структурі ТОВ «МЕР-ХА-БА» виділяються наступні основні підрозділи:

– відділ маркетингу та реклами - займається просуванням туристичних продуктів, аналізом ринку та рекламними кампаніями.

– туристичний відділ - основний напрямок діяльності, що включає організацію індивідуальних та групових турів, підбір турів за запитом клієнтів, займається бронюванням готелів, квитків на транспорт та інші послуги, необхідні для подорожей, забезпечує високий рівень сервісу, вирішує питання та скарги клієнтів, підтримує з ними зв'язок після продажу послуг.

– фінансовий відділ - відповідає за ведення фінансової звітності, бюджетування та фінансове планування.

Проведення дослідження організаційної структури дозволить детальніше оцінити ефективність взаємодії між підрозділами, розподіл обов'язків та взаємозалежності в процесах роботи підприємства.

На сьогодні в штаті турагенції нараховується 21 працівників, основу яких складають менеджери туристичних напрямів. Діюча організаційна структура

туристичного підприємства «МЕР-ХА-БА» побудована за лінійно-функціональним принципом, представлена на рисунку 2.2.

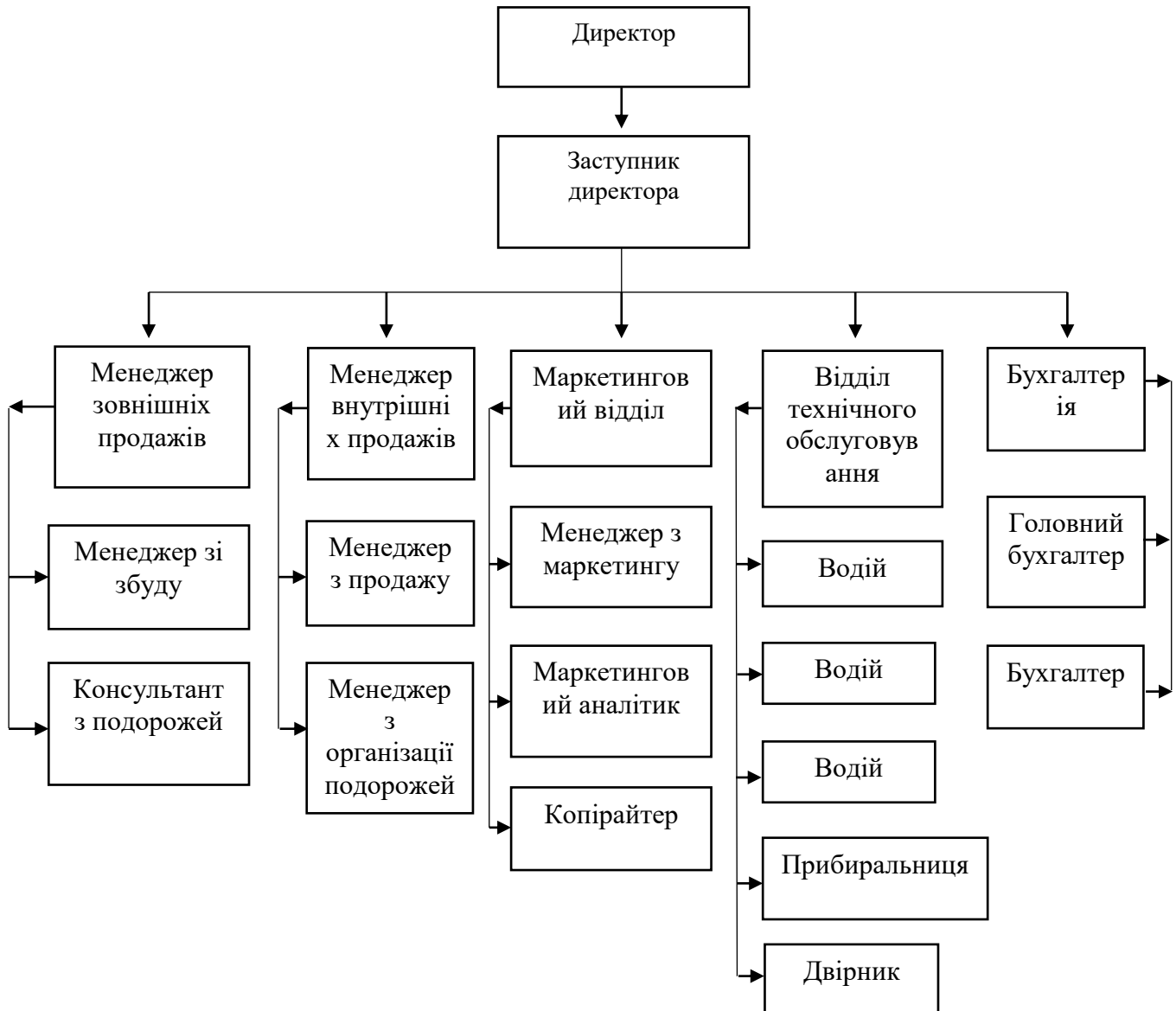


Рис. 2.2. Організаційна структура туристичної агенції «МЕР-ХА-БА»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства «МЕР-ХА-БА»

Щодо структури та організації роботи офісу туристичного підприємства як базового середовища функціонування операційної системи туристичного підприємства, то «МЕР-ХА-БА» є тими, хто приймає та обслуговує туристів безпосередньо в офісі, де розміщено відповідну інформацію про роботу підприємства, умови обслуговування клієнтів за кордоном та в Україні, рекламні і довідкові матеріали. Трудові ресурси підприємства представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Трудові ресурси туристичного підприємства «МЕР-ХА-БА»

Позиція	Кількість працівників	Досвід (роки)	Середня зарплата (грн)
Директор	1	5	40 000
Заступник директора	1	3	35 000
Менеджер зовнішніх продажів	1	4	30 000
Менеджер зі збуту	1	2	25 000
Консультант з подорожей	1	2	20 000
Менеджер внутрішніх продажів	1	2	22 000
Менеджер з організації подорожей	1	3	20 000
Головник бухгалтер	1	3	15 000
Бухгалтер	1	1	10 000
Маркетолог	1	2	22 000
Маркетинговий аналітик	1	3	15 000
Копірайтер	1	2	10 000
Водій	1	1	8 000
Прибиральниця	1	4	3500
Двірник	1	6	3500

Джерело: побудовано автором за даними підприємства «МЕР-ХА-БА».

Проаналізувавши таблицю 2.2 можна зробити висновок, що середня зарплата працівників залежить від їхньої посади та досвіду роботи. Найвищі зарплати мають керівники, такі як директор та заступник директора, менеджери також отримують високу зарплату, особливо якщо вони працюють у сфері зовнішніх продажів, середня зарплата бухгалтера та копірайтера нижча порівняно з іншими професіями, а професії що вимагають менше досвіду та відповідальності такі як прибиральниця та двірник, мають найнижчі зарплати.

Штатний розпис туристичної агенції «МЕР-ХА-БА» управління персоналом та розподілу обов'язків в організації наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Аналіз штатного розпису туристичної агенції

Найменування структурних підрозділів і посад, тарифні розряди	Код професії за ДК	2019 р.	2021 р.	2022 р.	(%)
<i>Адміністрація</i>					
Директор	1210.1	1	1	1	100
Заступник директора	1210.1	1	1	1	100
Менеджер	1499	1	2	1	100
Всього		3	4	3	13
<i>Бухгалтерія</i>					
Головний бухгалтер	1231	1	1	1	100

Продовження табл. 2.3					
Бухгалтер	3433	2	1	1	50
Всього		3	2	2	8,6
Менеджер зовнішніх продажів					
Менеджер зі збуту	1475,4	1	1	1	100
Консультант подорожей	3414	2	2	2	100
Всього		3	3	3	13
Менеджер внутрішніх продажів					
Менеджер продажу	1475,4	2	1	2	100
Менеджер з організації подорожей	1448,1	1	2	2	100
Всього		3	3	4	17,3
Маркетинговий відділ					
Менеджер маркетингу	1475,4	2	2	1	50
Маркетинговий аналітик	2419,2	1	2	1	100
Копірайтер	2419,2	2	1	2	100
Всього		5	5	4	17,3
<i>Відділ технічного обслуговування</i>					
Водій	8322	4	3	4	100
Прибиральниця	9132	2	2	2	100
Двірник	9162	1	1	1	100
Всього		7	6	7	30,4

Джерело: складено на основі даних підприємства

Аналізуючи таблицю 2.3. Аналіз штатного розпису туристичної агенції з 2019 по 2022 рік можна побачити, перелік професій працюючих працівників у закладі та код професій згідно класифікатора професій, а також можна побачити зміни по кількості працівників які працювали у туристичній агенції та відсоткове співвідношення. До прикладу якщо проаналізувати кількість менеджерів з маркетингу, можна сказати, що у період 2019 року на підприємстві працювало 2 менеджера у період 2021, 2022 їх кількість скоротилась до 1, що у відсоткову значенні складає 50%.

Для прийняття правильних стратегічних рішень необхідно формувати вичерпну кількість статистичних звітів, які покажуть рентабельність роботи компанії за проміжок часу. Це дозволить правильно орієнтуватися на ринку, розробляти потрібні напрямки діяльності, давати потрібну рекламу та оцінювати її роботу. Основні показники фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства «МЕР-ХА-БА» наведені в табл. 2.4.

Як видно з таблиці 2.4. на початку звітної періоду чистий дохід туристичного підприємства «МЕР-ХА-БА» становив 1396,9 тис. грн. а на його кінець зменшився до 266,8 тис. грн. і становив 1130,1 тис.грн. Інші доходи залишилися на низькому рівні. В загальному, доходи підприємства трохи впали. Витрати також знизилися, що позитивно вплинуло на фінансовий результат перед оподаткуванням у 2022 р., який у кінці періоду становив 148,9 тис. грн. проти 162,5 тис. грн. на початку. Чистий прибуток зменшився на 9,4 тис. грн, що свідчить про зменшення рентабельності.

Таблиця 2.4.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «МЕР-ХА-БА» на основі звітності підприємства 2022 р – 2023 рр., тис. грн.

Показник	На початку звітної періоду 2022	На кінці звітної періоду 06.2023
Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1396,9	1130,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	385,4	218,6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1011,5	911,5
Інші доходи	5,1	3,8
Інші витрати	854,1	766,4
Фінансовий результат до оподаткування	162,5	148,9
Податок на прибуток	48,7	44,6
Витрати (доходи), які змінюють (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	-	-
Чистий прибуток (збиток)	113,7	104,3

Джерело: побудовано автором за даними підприємства «МЕР-ХА-БА»

В цілому, показники свідчать про зростання прибутковості підприємства у звітному періоді. З описаного вище випливає, що основними пріоритетами розвитку туристичного підприємства «МЕР-ХА-БА» на найближчу перспективу є оптимізація витрат та пошук шляхів збільшення доходів. Потрібно проаналізувати структуру витрат і виявити можливості для економії без шкоди для якості послуг. Також важливо звернути увагу на розширення клієнтської бази та розробку нових туристичних продуктів, які могли б привабити більше клієнтів. Ефективне використання маркетингових і рекламних стратегій може допомогти підвищити продажі та покращити загальний фінансовий стан підприємства.

Для ефективної роботи туристичної агенції «МЕР-ХА-БА» важливо аналізувати та оптимізувати рух трудових ресурсів. Це допоможе забезпечити стабільність, підвищити продуктивність та якість послуг представлено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показник	Чисельність працівників на початок (кінець) року, осіб			Питома вага, %		
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Всього працівників	24	23	23	100%	100%	100%
до 20 років	1	2	3	4,1	8,6	13
20-30 років	8	4	5	33,3	17,3	21,7
30-40 років	6	6	5	25	25	26
40-50 років	4	5	5	16,6	21,7	21,7
50-60 років	3	4	4	12,5	17,3	17,3
більше 60 років	2	1	1	8,3 (104)	4,3 (94,2)	4,3 (99,8)

Джерело: складено на основі даних підприємства

Аналізуючи період 2019 року статево - вікового складу туристичної агенції можна зробити висновок що, переважають працівники віком від 20 до 30 років, дещо менше працівників працює в туристичній агенції віком від 30 до 40 років, а найменше працівників працює у віковій категорії до 20 років.

Розглянемо загальну схему елементів бізнес процесів туристичної агенції детальніше (рис. 2.3.), беручи до уваги організаційну структуру туристичного підприємства.

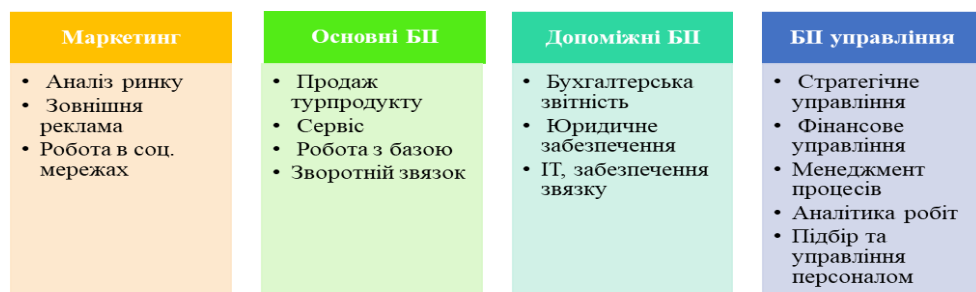


Рис. 2.3. Елементи бізнес процесів туристичного підприємства «МЕР-ХА-БА»

Джерело: побудовано автором за даними підприємства «МЕР-ХА-БА».

У групу «Основні БП» виділено процеси, які є життєзабезпечуючими для компанії. Головне їхнє завдання – генерація прибутку. Забезпечуючі процеси

беруть участь у роботі бек-офісу. Вони є допоміжними стосовно основних процесів турфірми.

У групу процесів «Маркетинг» було виділено канали, якими компанія може залучати клієнтів. Головними над усіма є процеси управління. Вони відповідають за функціонування компанії, взаємодію всіх процесів, за підвищення ефективності роботи та збільшення прибутку. Основна мета діяльності «МЕР-ХА-БА» – це задоволення потреб клієнта в якісних послугах та отримання прибутку. Місія туристичного підприємства «МЕР-ХА-БА» — зробити подорожі доступними та незабутніми для кожного. Основними завданнями на сьогодні є розширення клієнтської бази, підвищення якості обслуговування та впровадження нових маркетингових рішень.

2.2. Оцінка системи управління туристичної агенції «МЕР-ХА-БА»

Стратегія управління в туристичному підприємстві «МЕР-ХА-БА» втілюється через поєднання досягнення економічних цілей компанії та врахування інтересів та потреб її співробітників, що включає забезпечення задовільних умов праці та відкриття широких можливостей для розвитку персональних здібностей кожного члена команди. Керівник підприємства бере на себе відповідальність за поточне керівництво діяльністю компанії, представляє її інтереси у взаємодіях з державними органами, видає накази та інструкції, обов'язкові для виконання співробітниками. Також керівник відповідає за формування структури управління, визначення кількісного, кваліфікованого та штатного складу персоналу, регулює процес найму та звільнення працівників, а також відкриває розрахункові та інші рахунки, необхідні для фінансової діяльності підприємства. Розподіл функцій управління туристичної агенціїх представлено в таблиці 2.6.

Основною філософією компанії «МЕР-ХА-БА» щодо оплати праці є винагорода за результати, а не за сам процес роботи. Одним з ключових завдань керівництва є приваблення та утримання кваліфікованих спеціалістів.

Таблиця 2.6.

Аналіз розподілу функцій управління туристичної агенції «МЕР-ХА-БА»

№	Назва особи	Функції посадової особи
1	Керівник	<ul style="list-style-type: none"> • Контроль за дотриманням законності діяльності усіх служб • Загальне керівництво діяльністю служби • Забезпечення і підготовка туристичних маршрутів • Розгляд нових видів послуг і напрямків, що поліпшують якість обслуговування туристів
2	Бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> • Виконує розрахунки та виплати заробітної плати, відповідаючи за ефективне та справедливе використання фонду оплати праці.
3	Рекламний менеджер	<ul style="list-style-type: none"> • Відповідає за створення та підтримку системи обліку, що відображає фінансово-господарську активність організації, забезпечуючи точність та прозорість фінансової звітності. • Формує облікову політику відповідно до чинного законодавства та специфіки діяльності організації, цілями якої є забезпечення фінансової стабільності та оптимізація податкових витрат.

Джерело: побудовано автором за даними підприємства «МЕР-ХА-БА»

Для оцінювання роботи персоналу, заснованого на ключових компетенціях, використовуються різноманітні методи: бізнес-ігри, професійні збори, оціночні центри, співбесіди-гайди та інші.

Оцінка діяльності керівників окремих напрямків туризму відбувається за допомогою системи «Пріоритетних проектів», що включає:

- визначення актуальних завдань;
- оцінку завдань;
- виконання завдань;
- контроль за виконанням завдань.

Ця система базується на принципі каскадності: цілі встановлюються зверху вниз, від керівництва до виконавців, розбиваючись на дрібніші підзавдання. Система оцінки «5+» застосовується до решти співробітників та включає критерії:

- підвищення професійних знань;
- особиста ефективність;
- оптимізація процесів роботи;

- внесення інновацій;
- орієнтація на клієнта;
- командна робота.

Ці оцінки використовуються при розподілі премій, розмір яких залежить від виконання командних цілей. В «МЕР-ХА-БА» також розроблено мотиваційні програми для інструкторів, що є численною групою працівників. Керівництво наголошує на значенні публічного визнання внеску кожного. На підприємстві регулярно проходять корпоративні свята, що виконують ряд соціальних функцій:

- збереження традицій;
- зміцнення корпоративного духу;
- створення атмосфери довіри та взаєморозуміння;
- розвиток неформальних зв'язків;
- формування лояльності та відчуття причетності до спільних цілей.

На нарадах керівництво разом із співробітниками аналізує результати роботи, оцінює завдання та визначає сфери для вдосконалення. За високі результати роботи висловлюють подяку, а система винагород включає як матеріальні, так і моральні стимули. Організовується систематична робота з кадрами, включаючи підготовку кандидатів на вищі посади, спеціалізовані курси та стажування. Для підвищення кваліфікації працівників проводяться тренінги та цільові курси.

Посадові інструкції, що регулярно оновлюються, забезпечують чіткість у визначенні прав і обов'язків кожного співробітника, включаючи детальний опис вимог до менеджерів з урахуванням специфіки маршрутів. Посадові інструкції відіграють ключову роль у стимулюванні та напрямленні діяльності співробітників туристичного підприємства «МЕР-ХА-БА». Вони слугують інструментом для:

- визначення обов'язків і повноважень працівників, забезпечуючи чіткість розуміння вимог до ролі кожного у колективі.
- надання напрямків для професійного розвитку і вдосконалення кваліфікації, мотивуючи співробітників до самовдосконалення та навчання.

- ефективно кадрове планування в «МЕР-ХА-БА» виступає основою для розвитку та зміцнення колективу, відповідаючи стратегічним цілям організації.

Цей процес охоплює визначення потреби в персоналі, що дозволяє адекватно реагувати на поточні та майбутні завдання, забезпечення ефективного процесу найму та заповнення вакансій, спрямованого на підбір найбільш підходящих кандидатів, та контроль за витратами на персонал, що включає оплату праці, навчання та розвиток кадрів. Стратегія управління змінами може варіюватися від директивних методів до гнучких переговорних та адаптивних підходів, в залежності від конкретних цілей та ситуації в компанії.

Такий підхід дозволяє не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики, але й створювати сприятливі умови для розвитку та задоволення співробітників, підтримуючи високий рівень мотивації та відданості їх роботі.

2.3. Діагностика конкурентоспроможності діяльності туристичної агенції «МЕР-ХА-БА»

Туристична компанія «МЕР-ХА-БА» провадить своєю діяльність у складних та змінних умовах зовнішнього середовища, які включають:

- динаміку законодавчих норм, котрі формують правові рамки;
- взаємодію з різними економічними секторами;
- податкове регулювання;
- динаміку попиту та пропозиції на послуги та роботи;
- зміни у вартості ресурсів, необхідних для діяльності компанії [16, с. 19].

Управлінські рішення, прийняті керівництвом, безпосередньо впливають на технології, які застосовуються на підприємстві, на структуру клієнтської бази та на багато інших аспектів. Тому, питання ефективності діяльності вимагають комплексного підходу, заснованого на системному аналізі. Цей підхід має передбачати визначення різноманітних показників ефективності для окремих рівнів управління, а також встановлення чіткої ієрархії цілей і відповідних їм критеріїв оцінки. Інноваційність та гнучкість в підходах до управління, впровадження сучасних технологій та методів роботи, а також

неперервне навчання та розвиток персоналу становлять основу для підтримки конкурентоспроможності та росту туристичного підприємства «МЕР-ХА-БА». Врахування глобальних трендів ринку, адаптація до змінних вимог споживачів та активна участь у розвитку галузі можуть допомогти туристичній агенції не тільки втримати свої позиції, але й відкрити нові можливості для розширення та зростання. Кожна туристична організація працює в унікальному середовищі, яке впливає на її діяльність і визначає умови її існування. Макросередовище включає в себе широкий спектр умов, від економічних та політичних до соціокультурних, науково-технічних, екологічних факторів, які визначають загальний контекст діяльності підприємства [16, с. 23].

Аналіз факторів макросередовища, що впливає на діяльність підприємства зазначено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Аналіз факторів макросередовища «МЕР-ХА-БА»

Сфера макросередовища	Назва фактора	Оцінка впливу факторів макросередовища за 10-ю шк.
Міжнародна	Міжнародні події (війна, регіональні конф.)	10
	Міжнародні відносини країн	6
Політична	Законотворча діяльність	10
	Відношення до міжнародних союзів	4
	Стабільність державної влади	10
	Політична та правова стабільність	7
Економічна	Середня заробітна плата	9
	Рівень безробіття	8
	Купівельна спроможність населення	9
	Рівень інфляції	10
	Податкова система	7
Технологічна	Нові продукти	5
	Нові способи збирання та поширення інформації	2
Соціально-демографічна	Стиль життя	3
	Потенційні споживачі	10
	Робоча сила	1
	Рівень освіти	2
	Розподіл доходів	10

Джерело: побудовано автором.

На зовнішнє середовище керівництво туристичного підприємства не може вплинути. Перераховані фактори мають великий вплив на світові

тенденції туристичної галузі та, по-суті, визначають швидкість та динаміку її розвитку. Аналізуючи зовнішнє середовище підприємства «МЕР-ХА-БА», можна стверджувати, що на сьогодні воно має всі можливості для успішного розвитку своєї діяльності. Найбільший вплив на це мають соціальні та політичні фактори.

Для детальнішої оцінки системи управління конкурентоспроможності ТОВ «МЕР-ХА-БА» використовуємо прийом SWOT-таблиці, в основу якого покладено визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз [17]. Це дозволить визначити коло стратегічних питань, які необхідно буде вирішувати (табл. 2.8.)

Таблиця 2.8.

SWOT-аналіз туристичного підприємства «МЕР-ХА-БА»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
		1. Широкий вибір туристичних послуг. 2. Сервіс відповідає міжнародним стандартам ISO 9001 та ISO 14001. 3. Кваліфікований персонал: Висока професійність команди.
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	1. Інвестиції в розвиток: підтримка розвитку і розширення. 2. Залучення нових сегментів клієнтів. 3. Кваліфікація персоналу. 4. Ефективне просування послуг.	1. Політична нестабільність. 2. Боротьба за клієнтів з іншими компаніями. 3. Проблеми з конкурентоспроможністю цін. 4. Зниження споживчої спроможності.

Джерело: побудовано автором.

Результати SWOT-аналізу «МЕР-ХА-БА» вказують на ряд викликів, з якими зіткнулась компанія, зокрема:

- скорочення прибутків від туристичних послуг;
- недостатня стратегічна адаптивність;
- труднощі з координацією та адаптацією до зовнішніх умов.

Оцінка конкурентної позиції туристичної агенції, аналіз конкурентів і розробка стратегічних заходів щодо них може значно покращити становище компанії на ринку. З розумінням сильних і слабких сторін конкурентів можна

ефективно аналізувати їх потенціал, цілі та стратегії. Це дозволяє підприємству використовувати цю інформацію для розширення власних конкурентних переваг та посилення позицій на ринку [18].

Основними конкурентами туристичного підприємства «МЕР-ХА-БА» виступають турагенція «Поїхали з нами» та «Світ курортів», адже вони працюють в одному ціновому сегменті та пропонують схожі туристичні послуги та напрями в Житомирі. В таблиці 2.9. надана оцінка конкурентної позиції туристичного підприємства «МЕР-ХА-БА» серед головних конкурентів.

Таблиця 2.9.

Бальна оцінка позицій «МЕР-ХА-БА» серед головних конкурентів

Показники	«МЕР-ХА-БА»	«Поїхали з нами»	«Світ курортів»
Місце розташування	5	5	4
Середній рівень завантаженості	4	5	4
Популярність серед населення	4	5	3
Рівень професіоналізму персоналу	4	3	5
Якість основних послуг	4	4	5
Асортимент додаткових послуг	3	5	4
Якість рекламних засобів	2	5	3
Цінова політика	4	5	4
Разом	30	37	32

Джерело: побудовано автором.

У сучасних умовах кожне туристичне підприємство стикається з можливими ризиками, які включають проблеми з готелями, епідемії, військові конфлікти, а також виклики з боку авіакомпаній. Непередбачувані форс-мажорні обставини можуть вплинути на діяльність будь-якої компанії, але стійкі туристичні агенції прагнуть мінімізувати втрати та знаходити рішення у складних ситуаціях. Наприклад, компанія «Поїхали з нами», не дивлячись на численні виклики, з якими зіштовхуються багато туристичних агенцій в Україні, зберігає лідерські позиції на ринку завдяки своїм перевагам і злагодженій роботі. Це ставить високу планку для інших гравців ринку, таких як «МЕР-ХА-БА», які прагнуть досягти схожих висот.

За представленими даними можна дійти втішного висновку про те, що в цілому управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства

«МЕР-ХА-БА» має позитивний характер, про що свідчить великий досвід роботи на ринку, популярність та репутація туристичної агенції.

Якість обслуговування, на основі зворотнього зв'язку, оцінюється клієнтами добре. Колектив стабільний та виконує поставлені перед ним завдання. Та все ж в діючих підходах до управління конкурентоспроможністю можна виділити певні переваги та недоліки (табл. 2.10)

Таблиця 2.10

**Аналіз діючих підходів до управління конкурентоспроможністю ТОВ
«МЕР-ХА-БА»**

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> – Систематизація кількісних показників ефективності діяльності на основі звітності (аналізу ринку, роботи в соц. мережах); – Якість послуг та високий рівень задоволення клієнтів; – Робота маркетингового відділу. 	<ul style="list-style-type: none"> – Загальна оцінка системи управління конкурентоспроможністю проводиться лише керівником підприємства; – Відсутність постійної статистики попиту на туристичні послуги в залежності від застосованих засобів стимулювання; – Відсутність цілісної системи забезпечення конкурентоспроможності.

Джерело: побудовано автором.

Беручи до уваги даний аналіз, можна зробити висновок, що сильних сторін разом з можливостями туристичного підприємства «МЕР-ХА-БА» більше ніж слабких сторін та загроз. Та в наш непростий час, важко прогнозувати долю підприємств даного типу. В плані зусиль щодо розвитку бізнесу в умовах конкурентного середовища, є що вдосконалювати, зокрема свою присутність в інтернет-просторі для активнішого просування послуг, враховуючи цільову аудиторію та адаптацію пропозицій до умов сьогоdnішнього часу, з урахуванням підвищених вимог до безпеки організації турів. На сьогодні компанія використовує різноманітні маркетингові підходи, зосереджуючись на дослідженні попиту, аналізі конкурентних цін, організації продажів, рекламі та стимулюванні збуту.

Маркетингові ресурси підприємства «МЕР-ХА-БА» зосереджується навколо просування послуг закладу в соціальних мережах, використовуючи фото- та відео- матеріали і елементи фірмового стилю (логотип та фірмові кольори), що дозволяє вигідно відрізнитись на фоні конкурентів (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Сторінка «МЕР-ХА-БА» в соц. мережі Facebook

Джерело: [24].

Для будь-якого підприємства головним є зміцнення ринкових позицій, що досягається лише в умовах економічного зростання. На разі більшість факторів макросередовища турфірми негативно впливають на його розвиток. Тому в післявоєнний час, буде доцільно повторити даний аналіз, виходячи з нових, сприятливих умов макросередовища при організації управління його конкурентоспроможністю.

Висновки до розділу 2

1. На основі організаційно-економічної характеристики ТОВ «МЕР-ХА-БА» було визначено, що компанія, заснована у Житомирі, активно розвивається та займає стійкі позиції на ринку туристичних послуг. Ефективна

структура управління, що включає відділи маркетингу, туризму та фінансів, сприяє підтримці високого рівня обслуговування. Аналіз фінансових показників ТОВ «МЕР-ХА-БА» за період 2022-2023 рр. свідчить чистий дохід зріс на 50,3% і склав 161,21 тис. грн, що вказує на зростання прибутковості. Основним завданням для «МЕР-ХА-БА» є оптимізація витрат і збільшення доходів для покращення фінансового стану.

2. Проведена оцінка управлінської системи туристичної агенції «МЕР-ХА-БА» виявила ключові аспекти, які формують ефективність та стратегічний розвиток підприємства. Стратегія управління агенції заснована на балансі між економічними цілями та задоволенням потреб співробітників, забезпеченням комфортних умов праці та можливостей для їхнього розвитку. Основні відомості про розподіл управлінських функцій демонструють, що керівництво підприємства активно залучене в контроль діяльності, розвиток нових послуг, організацію реклами та підготовку туристичних маршрутів.

3. Оцінка конкурентної позиції туристичної агенції «МЕР-ХА-БА» виявила, що підприємство діє в динамічному зовнішньому середовищі, зіткнувшись із численними викликами та можливостями. Аналіз впливу макросередовища показав значний вплив економічних, політичних, соціокультурних, технологічних, екологічних факторів на діяльність агенції.

SWOT-аналіз виявив, що «МЕР-ХА-БА» має сильні сторони, такі як широка номенклатура туристичних послуг, відповідність міжнародним стандартам, висококваліфікований персонал. Водночас існують слабкості, як-от зниження обсягів продажу туристичних послуг та недостатня ліквідність. Бальна оцінка конкурентної позиції вказує на те, що, хоча «МЕР-ХА-БА» і не є лідером серед головних конкурентів, воно має солідну базу для зміцнення своїх позицій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Обґрунтування напрямів підвищення конкурентоспроможності діяльності туристичної агенції «МЕР-ХА-БА»

У процесі підвищення конкурентоспроможності туристичної агенції важливу роль відіграє ретельний аналіз внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей. Використання цифрових технологій, таких як інтернет-маркетинг та автоматизація процесів, стає не тільки трендом, але й необхідністю. Це дозволяє туристичній агенції збільшити охоплення потенційних клієнтів та покращити якість обслуговування за рахунок оперативного реагування на запити клієнтів та особистісного підходу до кожного.

На наш погляд ми пропонуємо такий механізм напрямів підвищення конкурентного середовища для розвитку туристичного бізнесу, а саме для туристичної агенції «МЕР-ХА-БА» рис. 3.1.



Рис. 3.1. Напрями підвищення конкурентоспроможності діяльності туристичної агенції «МЕР-ХА-БА»

Зокрема, ефективне використання інструментів онлайн-аналітики дозволяє агенціям глибше розуміти поведінку клієнтів на їхніх веб-сайтах, відстежувати ефективність рекламних кампаній та оптимізувати маркетингові стратегії залежно від реальних даних. Це може включати аналіз відвідувань сайту, конверсії продажів та інтеракцій у соціальних мережах, що сприяє більш націленій і персоналізованій комунікації з потенційними туристами.

Використання мобільних додатків для планування подорожей та бронювання послуг також стає все більш популярним серед споживачів, що

вимагає від туристичних агенцій адаптації їхніх служб до мобільних платформ. Це не тільки покращує користувацький досвід, але й розширює можливості для надання цілодобової підтримки, бронювання в режимі реального часу та надання актуальної інформації про подорожі. На наш погляд слід здійснити підвищення кваліфікації керівнику та його заступнику туристичної агенції (табл. 3.1.)

Таблиця 3.1.

**Прогнозні витрати на процес управління
туристичною агенцією «МЕР-ХА-БА»**

Статті витрат		тис. грн.
1	Впровадження тренінг-курсу (для керівного складу), директор, заступник директора – 2 осіб, (вартість курсу 10000 грн.)	20,0

Джерело: власні дослідження

Ми пропонуємо таку програму удосконалення мотивації праці в туристичній агенції (табл. 3.2.). Окрім технологічних інновацій, важливим аспектом є розвиток людських ресурсів. Проведення тренінгів та семінарів для співробітників може значно підвищити якість обслуговування. Освітні програми, що охоплюють навички управління клієнтськими відносинами, культурну обізнаність та вирішення конфліктних ситуацій, стануть великою перевагою для агенції в конкурентній боротьбі [26].

Таблиця 3.2.

**Програма удосконалення мотивації праці в
туристичній агенції «МЕР-ХА-БА»**

Статті витрат		тис. грн.
1	Відвідування курсів менеджерів - 5 осіб, (вартість курсу 5000 грн.)	25,0
2	Рекламні тури по Україні (всього витрат – 2 особи, вартість 7,500 грн – одного туру)	15,0
3	Рекламні тури за кордон (всього витрат – 2 особи, вартість 10000 грн – одного туру)	20,0
4	Всього витрат:	60,0

Джерело: власні дослідження

Для удосконалення корпоративної культури , та спілкування з клієнтами

ми пропонуємо запропонувати працівниками – менеджерам, що працюють з клієнтами відвідування курсів менеджерів, вартість одного курсу складає 5 000 тис. грн. Рекламні тури по Україні, вартість одного туру складає 7,500 тис. грн. Рекламні тури за кордон, вартість одного туру складає 10000 тис. грн. Всього витрат на програму удосконалення мотивації праці – 60,0 тис. грн. Очікуємо ріст виручки від реалізації продукції на 2%.

Ще одним значним аспектом є розвиток унікального туристичного продукту, що включає ексклюзивні тури, незвичайні маршрути та врахування індивідуальних побажань клієнтів. Забезпечення високої якості послуг, відмінний сервіс і створення позитивного досвіду для клієнтів мають вирішальне значення для формування довготривалих відносин з клієнтами та їх лояльності. Регулярне навчання персоналу, зокрема у сферах комунікацій та продажу, а також управління клієнтським досвідом, може значно підвищити рівень професіоналізму серед співробітників [22, с. 37].

Крім того, важливо систематично проводити аналіз ринку, зокрема досліджувати потреби та переваги цільової аудиторії, що дозволяє адаптувати пропоновані продукти та послуги відповідно до змінюваних умов і тенденцій ринку. Ефективне використання соціальних мереж та онлайн-платформ для залучення та утримання клієнтів, а також для реклами нових напрямів та спеціальних пропозицій, може значно покращити видимість агенції в інтернеті.

3.2. Удосконалення процесу використання інформаційних технологій в туристичній діяльності

Для «МЕР-ХА-БА», як для туристичного підприємства, обґрунтування напрямів розвитку та вдосконалення включає наступні аспекти:

- використання операційної системи для аналізу даних клієнтів, що може допомогти «МЕР-ХА-БА» краще розуміти потреби та переваги клієнтів. Це дозволить пропонувати більш персоналізовані туристичні пакети, підвищуючи задоволення клієнтів та лояльність;

- розробка маркетингових кампаній, що надають можливість швидкого бронювання, доступ до віртуальних турів, персоналізованих рекомендацій, а

також інтеграцію з соціальними мережами для зручності користувачів;

- використання аналітичних систем для аналізу ринкових тенденцій та клієнтських переваг. Це допоможе «МЕР-ХА-БА» краще розуміти свій ринок, покращувати продукти та пропонувати конкурентоспроможні ціни;

- активне використання соціальних медіа для маркетингу, залучення клієнтів та збору відгуків. Створення змістовного контенту та інтерактивних акцій для залучення нових клієнтів та підтримки інтересу до бренду [24].

Ці ідеї для покращення роботи туристичного підприємства допоможуть «МЕР-ХА-БА» підвищити якість обслуговування, збільшити задоволеність клієнтів, зміцнити свої позиції на ринку та бути готовим до майбутніх викликів.

Отже, визначимо конкретні рекомендовані інформаційні системи задля вдосконалення діяльності «МЕР-ХА-БА» (табл. 3.3.).

Таблиця 3.3

Прогнозні витрати програми використання інформаційних технологій в туристичні агенції «МЕР-ХА-БА»

Статті витрат		тис.грн.
1	Система аналізу даних та бізнес-інтелекту (Tableau або Power BI): вартість ліцензії Tableau – 70\$ - 1 од	2,760
2	вартість ліцензії Power BI – 10\$,	0,394
3	Всього витрат:	3,154

Джерело: власні дослідження

1. Система аналізу даних та бізнес-інтелекту (Tableau або Power BI): вартість ліцензії Tableau – 70\$, вартість ліцензії Power BI – 10\$, використання цих систем дозволить «МЕР-ХА-БА» отримувати глибокий аналіз ринкових тенденцій, попиту та ефективності маркетингових кампаній. Це може призвести до підвищення продажів через більш точне цільове позиціонування та персоналізацію пропозицій. Ефективне прийняття рішень на основі даних системи може зменшити витрати на неефективні маркетингові ініціативи та збільшити ROI (повернення інвестицій).

Пропонуємо також систему аналізу клієнтського фідбеку: збір та аналіз відгуків клієнтів допоможе «МЕР-ХА-БА» швидше виявляти та вирішувати проблеми, пов'язані з якістю послуг. Це матиме позитивний вплив на загальне

задоволення клієнтів та лояльність, що, у свою чергу, може збільшити повторні продажі та позитивні відгуки, що важливо для репутації бренду. Очікуємо річний ріст виручки від реалізації продукції на 1,5% від запропонованих заходів.

Загалом, впровадження цих систем може призвести до збільшення доходів, оптимізації витрат, підвищення ефективності операцій та зміцнення ринкової позиції туристичного підприємства «МЕР-ХА-БА». Кожна з цих систем може бути налаштована під конкретні потреби.

У туристичній індустрії контент, створений користувачами, варіюються від відгуків клієнтів і відео блогів до фотографій із подорожі. Перевага такого контенту полягає в тому, що він надходить від реальних клієнтів, а не від бренду, що підвищує довіру аудиторії. Ідея персоналізованого email-маркетингу полягає в тому, щоб надавати більш цільовий рекламний вміст окремим клієнтам (рис. 3.2.).

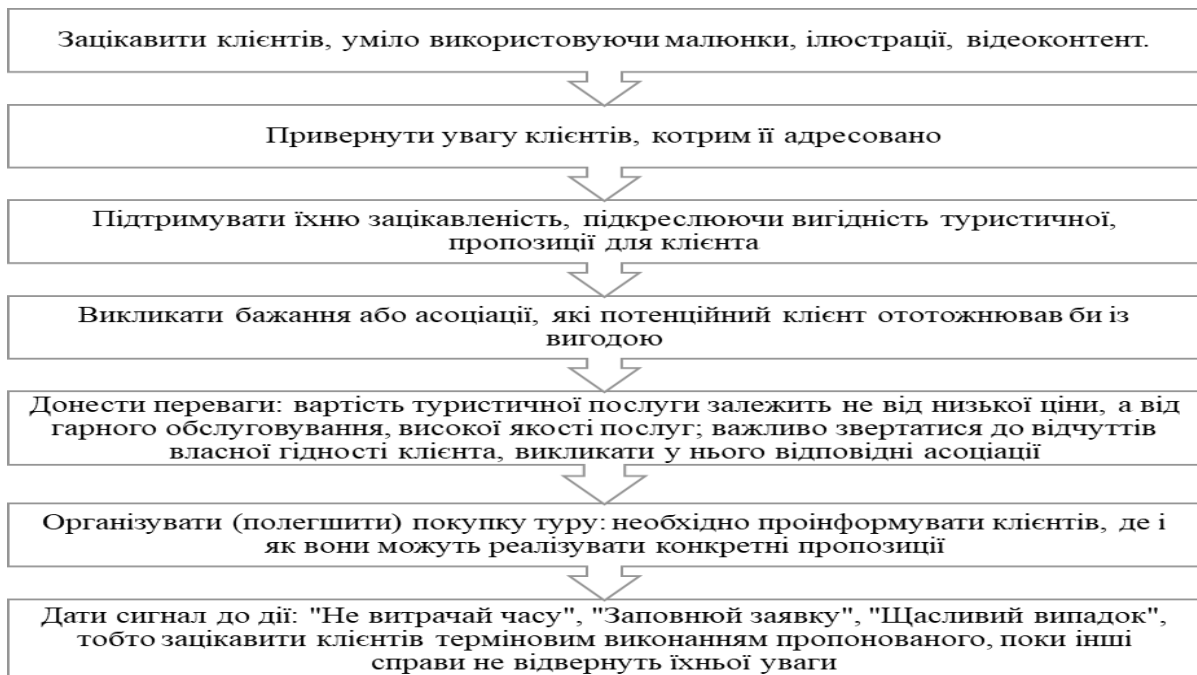


Рис. 3.2. Основні принципи реклами туристичного продукту туристичної агенції «МЕР-ХА-БА»

Джерело: побудовано автором на основі [34].

Це техніка, яка значною мірою залежить від збору даних користувачів. Основна перевага персоналізованого маркетингу полягає в тому, що рекламний контент, який бачать клієнти, є більш релевантним для них як особистостей.

Відео-маркетинг став чи не ключовим інструментом для туристичних компаній, дозволяючи ефективно звертатися до потенційних клієнтів через візуальні та звукові послання. Цей тип контенту використовується на різних платформах соціальних мереж і включає все, від живих трансляцій діяльності компанії до промоційних відео, які показують особливості готелів, або інтерв'ю з клієнтами. Така багатогранність забезпечує маркетологам масу можливостей для креативного підходу. Для ефективної відеореклами туристичних послуг «МЕР-ХА-БА» важливо використовувати відповідні маркетингові принципи, які забезпечують не тільки залучення уваги аудиторії, але й її утримання, демонструючи переваги послуг компанії.

3.3. Розрахунок ефективності від впроваджених заходів

На основі проведеного дослідження конкурентоспроможності туристичного підприємства «МЕР-ХА-БА» можна здійснити розрахунок ефективності від впроваджених заходів табл. 3.4. Базовим роком в наших розрахунках виступив 2023 рік, де виручка від реалізації склала 1130,1 тис. грн., чистий дохід склав у поточному році з врахуванням всіх витрат 39,6 тис. грн.

Таблиця 3.4.

Економічна ефективність від впроваджених заходів у 2024 р.

Показник	2024 р.
Впровадження тренінг-курсу (для керівного складу), директор, заступник директора – 2 осіб	20
Витрати на удосконалення мотивації праці тис грн	60,0
<i>Додатковий (прогнозований) дохід від росту виручки (ріст 5%) тис грн</i>	56,5
Витрати впровадження інформаційних технологій	3,15
<i>Додатковий (прогнозований) дохід від росту виручки (ріст 3%) тис грн</i>	33,9
Всього витрат тис грн	83,5
<i>Додатковий (прогнозований) дохід від росту виручки (ріст 2+1,5%) тис грн</i>	90,4

Джерело: власні дослідження

Економічна ефективність від запропонованих заходів склала у 2024 році 90,4 тис. грн. , що дало змогу підвищити чистий прибуток на 19,4 % , тобто він склав у прогнозованому 2024 році – 129,4 ти. грн. проти 104, 3 тис грн у 2023 р.

Таблиця 3.4.

**Економічний ефект від впровадження прогнозованих витрат
ресторанного закладу «Пантера» на 2024 р. (тис грн.)**

Показник	2024 р.
Додатковий дохід від росту виручки (з впровадження інформаційних технологій)	3,15
Додатковий дохід від (впровадження витрати на покращення мотивації праці)	80,0
Виручка від реалізації товарів,робіт, послуг, тис. грн. (з врахуванням прогнозованих показників)	1304,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. . (з врахуванням прогнозованих показників)	302,1
Валовий прибуток, тис. грн.	1001,9
Чистий прибуток (збиток)	129,4

Джерело: власні дослідження

Для прийняття правильних стратегічних рішень необхідно формувати вичерпну кількість статистичних звітів, які покажуть рентабельність роботи компанії за проміжок часу. Це дозволить правильно орієнтуватися на ринку туристичних послуг, розробляти актуальні напрямки діяльності, давати необхідну рекламу та оцінювати її.

Оновлена система оцінки ефективності підприємства повинна:

- надавати актуальну кількісну інформацію пов'язану із фінансово-економічним станом підприємства;
- забезпечувати якісне управління інформацією, що дозволяє приймати важливі рішення разом з іншими виконавцями певного бізнес-процесу;
- сприяти аналізу різних сторін діяльності туристичного підприємства та служити інструментом контролю досягнення намічених цілей;
- поставляти оперативну інформацію для складання якісних планів розвитку підприємства, реалізація яких дозволить досягти намічених стратегічних цілей.

При побудові стратегії управління всією сукупністю бізнес-процесів, реалізованих на підприємстві, необхідно структурувати оперативну і планову інформацію, що постійно оновлюється. Споживачами даної інформації є як власники процесу, так і керівники, тому для характеристики бізнес-процесу слід вибирати показники у відповідності з наступними вимогами:

- адекватність, повнота і об'єктивність відображення реального стану справ;
- наявність можливості збору і обробки даних із встановленою періодичністю;
- витрати на збір та обробку інформації не повинні перевищувати цінність інформації (корисність зібраних даних);
- сформована система показників має охоплювати як якісну, так і кількісну характеристику процесу [40, с.25].

Отже, ключовим завданням управління для туристичної компанії «МЕР-ХА-БА» є створення ефективної системи управління, що охоплює всі аспекти діяльності організації. Це передбачає не тільки впровадження бізнес-процесів, та безперервна їх оптимізація, але й вимагає гнучкості системи, щоб вона могла адаптуватися до змінних умов і потреб ринку.

Встановлення дієвої системи оцінювання процесів є тривалим процесом, який потребує ретельної праці, але винагорода від такого підходу — більш точне й ефективне визначення стратегічних напрямів розвитку та реагування на ринкові зміни.

Говорячи про оптимізацію бізнес-процесів, необхідно зазначити, що в будь-якій хорошій CRM-системі існує досить широкий функціонал аналітики. Щоб керівник міг зрозуміти, в якому процесі є діри, де відбувається витік клієнтів, ці процеси необхідно бачити і прораховувати. З CRM-системою модель бізнесу виглядає абсолютно інакше.

Визначення поняття CRM розшифровується як Customer Relationship Management, що буквально означає «управління взаємовідносинами із клієнтами» і має відношення до існуючих стратегій, методів та інструментів, які використовує підприємство для залучення споживачів послуг [33].

На основі аналітики та цифр, керівник компанії може приймати рішення, на якому каналі продажів збільшити бюджет, а на якому скоротити, на якому з етапів продаж є провали, а які, навпаки, успішні і чому, кого зі співробітників звільнити або, можливо, найняти. CRM-система автоматично формує аналітичні звіти, які наочно показують ситуацію у компанії.

Знаючи всі цифри, керівник може перерозподіляти ресурси компанії, масштабувати потоки клієнтів, прогнозувати прибуток і робити наступний крок розвитку підприємства. CRM-системи дозволяють оптимізувати ключові бізнес-процеси, особливо процес продажів, оскільки він є головним процесом туристичного підприємства.

Щоб збільшити якість наданих послуг і як наслідок - прибуток, необхідно оптимізувати та проводити оцінку окремих операційних процесів, не забуваючи про картину в цілому та відповідність результатів стратегічним цілям.

Фундаментальною стратегією ефективного управління в туризмі є фокусування уваги на кадровому складі, з метою не тільки забезпечення професійної стійкості, але й стимулювання інноваційної діяльності серед співробітників.

Важливо зосередитися на процесах надання послуг і заохоченні креативного потенціалу команди, що вимагає ефективного підходу до управління персоналом.

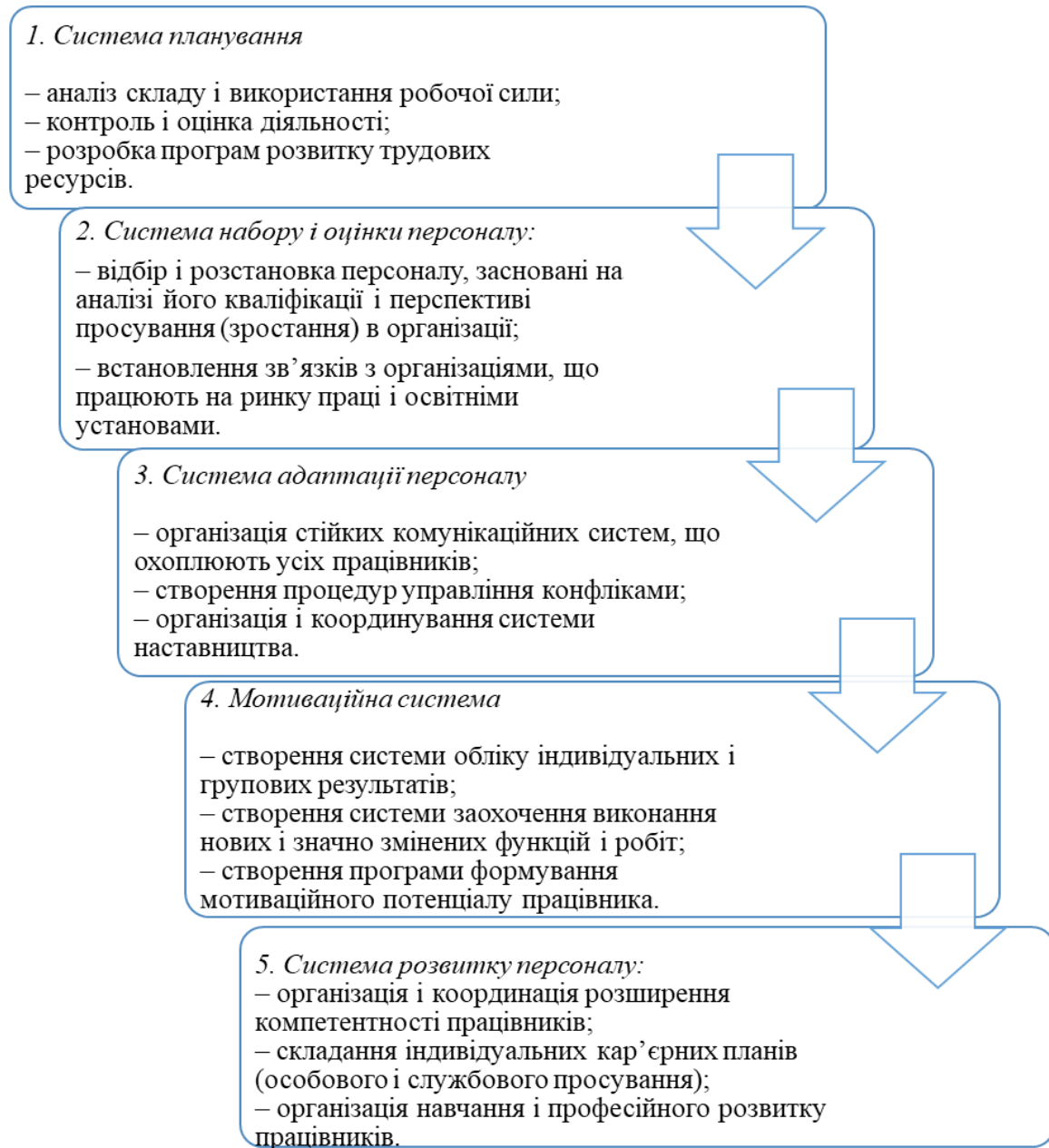
Спільні зусилля з менеджментом повинні бути спрямовані на впровадження заходів щодо особистісного та професійного росту працівників. Це включає детальне пропрацювання робочих процесів у відповідності з цілями і стратегічними орієнтирами підприємства, розробку систем стимуляції та адекватної оплати праці, а також грамотне управління витратами на персонал.

Мотивація персоналу є ключовою для залучення висококваліфікованих кадрів і підтримання існуючих співробітників, що сприяє загальній ефективності роботи підприємства і його конкурентоспроможності на ринку [31, с.58].

На цьому етапі визначимо склад функцій управління «МЕР-ХА-БА», задля удосконалення діяльності туристичної агенції та досягнення цілей підприємства.

Впровадження систематичного підходу до управління людськими ресурсами може істотно оптимізувати роботу підприємства. Система планування, яка включає аналіз складу і використання робочої сили, контроль і оцінку діяльності, а також розробку програм розвитку трудових ресурсів,

забезпечить ефективне використання персоналу та його потенціалу відповідно до потреб підприємства. Це допоможе підвищити продуктивність і досягти кращих результатів у роботі.



Отже, з метою підвищення ефективності управління на «МЕР-ХА-БА» було запропоновано налаштування системного підходу до роботи із клієнтами, використовуючи переваги сучасної CRM-системи, розробки ряду нових функцій для працівників і внесення додаткових завдань, необхідних для успішного та ефективного функціонування туристичного підприємства.

Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу керівництву туристичного підприємства «МЕР-ХА-БА» необхідно інвестувати

в навчання персоналу, що допоможе працівникам розвивати свої професійні навички та адаптуватись до мінливих умов ринку. На основі цього складемо таблицю, яка демонструє стратегічні цілі управління турагенцією, дії, що плануються, очікувані результати, та прогнозований вплив на доходи (табл. 3.5.)

Таблиця 3.5.

Очікувані результати впровадження рекомендацій для удосконалення діяльності ТОВ «МЕР-ХА-БА»

Аспект	Дія	Очікувані результати	Прогнозований дохід
Управління персоналом	Запровадження CRM-системи для кращого управління клієнтами	Покращення взаємодії з клієнтами та оптимізація обслуговування	Зростання доходів на 20% від кращого залучення та утримання клієнтів
Оптимізація процесів	Розробка нових функцій для підвищення продуктивності	Збільшення ефективності роботи та зниження витрат	Зниження операційних витрат на 15% через більшу автоматизацію
Мотивація та навчання	Інвестування у навчання і розвиток персоналу	Зростання професіоналізму співробітників і зниження плинності кадрів	Збільшення задоволеності персоналу, зниження витрат на вербування на 10%
Стратегічне планування	Систематичний аналіз ринку та впровадження адаптивних стратегій	Проактивне реагування на зміни у галузі та збереження конкурентних переваг	Підвищення загальної рентабельності підприємства на 25%

Джерело: складено автором.

Отже, реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить зростання економічних показників за рахунок реалізації умов для особистісно-професійного розвитку кадрового потенціалу. Впровадження таких інновацій також підвищить рівень задоволення потреб працівників у самореалізації та розвитку кар'єри, що в свою чергу позитивно вплине на зниження плинності кадрів, а також об'єктивні покращення діяльності персоналу.

В результаті удосконалення управління туристичним підприємством буде досягнуто приріст прибутку та підвищений рівень рентабельності. Таким чином, запропоновані заходи є ефективними.

Висновки до розділу 3

1. В результаті аналізу конкурентоспроможності туристичної агенції були виявлені кілька ключових напрямків для підвищення її ефективності. Перш за все, було рекомендовано розширене використання цифрових технологій, включаючи інтернет-маркетинг та автоматизацію бізнес-процесів. Це дозволить підвищити охоплення потенційних клієнтів та поліпшити якість обслуговування, що зрештою посприє збільшенню клієнтської бази та покращенню оперативності реакції на клієнтські запити.

2. Також було запропоновано розробити і впровадити унікальні туристичні продукти, що враховують індивідуальні потреби та бажання клієнтів, що може підкреслити конкурентну відмінність агенції на ринку та забезпечити високу якість послуг. Регулярне навчання персоналу в таких сферах, як комунікація, продажі та управління клієнтським досвідом, було визначено як важливий фактор для підвищення професіоналізму співробітників і зміцнення довготривалих відносин з клієнтами.

3. Впровадження систем управління персоналом дозволить оптимізувати робочий процес на підприємстві, підвищити продуктивність і мотивацію співробітників. Аналітичні інструменти сприятимуть кращому плануванню розвитку ресурсів, а програми навчання та розвитку персоналу забезпечать підготовку висококваліфікованих кадрів, спроможних до швидкої адаптації та інновацій. Це, у свою чергу, підвищує загальну ефективність та конкурентоспроможність підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Визначено, що суть конкурентоспроможності туристичної організації полягає у створенні ефективного механізму змагання на ринку, а її зміст віддзеркалюється через систему правил та норм, які регулюють діяльність компаній в рамках економічних відносин. З нашої точки зору, конкурентна спроможність туристичної фірми визначається її місцем у внутрішніх та зовнішніх аспектах діяльності галузі як єдиної системи, що спроможна активізувати свої ресурси для надання туристичних послуг з метою досягнення успіху в конкуренції з аналогічними установами.

2. Зазначено, що учасники ринку туристичних послуг зіштовхуються з необхідністю комплексного підходу у веденні бізнесу та адаптації до непередбачуваних змін умов зовнішнього оточення. Оскільки туристичні послуги відрізняються своєю нематеріальністю, суб'єктам цього ринку потрібно не тільки глибоке розуміння базових економічних та управлінських принципів, але й здатність гнучко реагувати на зміни запитів споживачів. Ефективне управління різноманітними ресурсами, включно з людськими, фінансовими та інформаційними, має ключове значення для забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку компаній у туристичній галузі.

3. Виявлено, що аналіз конкурентоспроможності в секторі туризму вимагає від компаній глибокого усвідомлення власних сильних і слабких сторін, а також внутрішніх та зовнішніх стимулів і загроз. Застосування методичного інструментарію, як-от SWOT-аналіз, PEST-аналіз та Матриця Портера, дозволяє всебічно оцінити ці фактори та сформулювати ефективні стратегії управління і розвитку, спрямовані на забезпечення тривалих конкурентних переваг. Успішна діяльність у сфері туризму залежить від здатності компанії до інноваційного мислення, ефективного розпорядження ресурсами, адаптації до змін ринкового середовища та дотримання високих стандартів обслуговування.

4. У процесі аналізу діяльності туристичної агенції «МЕР-ХА-БА», розташованої у Житомирі, було встановлено, що компанія підтримує стійкість

на ринку, використовуючи ефективну управлінську структуру. Незважаючи на високий рівень обслуговування, компанія зіткнулася із фінансовими труднощами, зазначивши падіння чистого доходу за останній період, що ставить за пріоритет вишукування шляхів оптимізації витрат та збільшення доходів.

5. Комплексна оцінка управлінських процесів виявила, що керівництво агенції успішно здійснює контроль за наданням послуг, що сприяє стратегічному розвитку компанії. Наявність ефективної взаємодії між різними відділами забезпечує здатність компанії до швидкого реагування на зміни в попиту та пропозиції на туристичному ринку.

6. В процесі вивчення конкурентної позиції та зовнішніх факторів, що впливають на агенцію, було виявлено, що компанія знаходиться в динамічному і вимогливому середовищі. SWOT-аналіз підкреслив наявність значних переваг у формі кваліфікованого персоналу та широкої номенклатури послуг, та вразливих місць, зокрема, у сфері продажів і фінансової ліквідності. Бальна оцінка показала, що попри певні недоліки, «МЕР-ХА-БА» має міцну основу для поліпшення своєї конкурентної позиції. Економічна ефективність від запропонованих заходів склала у 2024 році 90,4 тис. грн. , що дало змогу підвищити чистий прибуток на 19,4 % , тобто він склав у прогнозованому 2024 році – 129,4 ти. грн. проти 104, 3 тис грн у 2023 р. Загалом, результати аналізу підкреслюють необхідність для «МЕР-ХА-БА» у зміцненні своїх позицій через фінансову стабілізацію, розвиток персоналу та розширення спектру наданих послуг, щоб забезпечити довгостроковий успіх у конкурентній атмосфері туристичного ринку.

7. У процесі дослідження діяльності туристичної агенції «МЕР-ХА-БА» було виявлено ключові аспекти, які можуть сприяти підвищенню її конкурентоспроможності та оптимізації роботи. Ретельний аналіз внутрішніх ресурсів, зокрема кваліфікації та можливостей персоналу, разом із зовнішніми перспективами, зокрема цифровими технологіями та онлайн-аналітикою, виявили значний потенціал для збільшення охоплення клієнтів та покращення якості обслуговування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бідняк М. Н. Організаційні засади управління туристичною діяльністю підприємства. Київ : А.С.К., 2017. 173 с.
2. Близнюк С. В. Діяльність туристичного підприємства. Вид. 2-ге, випр. і допов. Київ : Видавництво «Політехніка», 2018. 400 с.
3. Богиня Д. П. Основи туристичного бізнесу : зб. наук. пр. / Відп. ред. Д.П. Богиня. Київ: Інститут економіки НАН України, 2017. 188 с.
4. Богомолова В. В. Структура туристичного підприємства. *Соціально-економічний розвиток України: Європейський вибір* : матеріали VII Міжнар. наукової конф. студентів та молодих учених. Мелітополь : МІДМУ ГУ «ЗІДМУ», 2016. Ч. 2. С. 60–62.
5. Длігач А. В. Стратегія розвитку туристичного підприємства. Київ : КНЕУ, 2019. №2. С. 24–29.
6. Ілляшенко С. М. Організаційні засади управління туристичним підприємством. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2019. № 6. С. 110–113.
7. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2007. 281 с. URL: <ftp://lib.sumdu.edu.ua/Books/1539.pdf> (дата звернення: 10.04. 2024).
8. Житник О. Є. Плюси впровадження інформаційних систем: результати 2020. *Маркетинг в Україні*. 2019. №5. С. 12–16.
9. Залознова Ю. С. Особливості бренду: менеджмент в туристичних компаніях : монографія. Донецьк : НАН України, 2018. 380 с.
10. Конкурентна стратегія за Потлером: Методика аналізу галузей і конкурентів. URL: <http://www.rulit.me/books/konkurentnaya-strategiya-metodika-analiza-otraslej-i-konkurentov-read-440454-1.html> (дата звернення: 10.03.2023).
11. Клімова І. Г. Розробка ефективної стратегії розвитку підприємства та управління процесом її реалізації. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 5. С. 115–118.
12. Клітна М. Р., Брижань І. А. Стан туристичного ринку в Україні.

Ефективна економіка. 2018. № 10. URL: <http://www.m.nayka.com.ua/?op=1&j=efektyvnaekonomika&s=ua&z=2525> (дата звернення: 12.10.2024).

13. Конопляникова М. А. Інформаційні системи в структурі підприємства: призначення та завдання. *Маркетинг в Україні.* 2020. №1. С. 48.

14. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посібник. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ, 2015. 308 с.

15. Ларіна Я. С. Дослідження чинників макросередовища як передумова обґрунтування маркетингових стратегій підприємств АПК. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2016. № 3. С. 164–166.

16. Лотиш О.Я. Сегментування ринку як інструмент аналізу галузі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент.* 2017. Вип. 24(1). С. 120–124.

17. Макаренко Т. І. Планування маркетингової діяльності підприємства. Київ : ЦУЛ, 2020. 384 с.

18. Макущенко Л. І. Статистичний моніторинг розвитку малого й середнього бізнесу в Україні. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2018. № 6. С. 161–163.

19. Маркхонос С. та ін. International Tourism in the System of Modern Globalization Processes. *International Journal of Management (IJM)*, 11 (3), 2020, pp. 97–106.

20. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2018. № 11. С. 194–197.

21. Набока Ю. В. Організаційно-економічне забезпечення діяльності підприємства на ринку туризму : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Дніпро, 2021. 20 с.

22. Осовська Г. В., Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посібник. Київ : Кондор, 2019. 224 с.

23. Офіційний сайт ТОВ «МЕР-ХА-БА». URL: <http://mer-ha-ba.com> (дата звернення: 27.03.2024).

24. Офіційна Facebook-сторінка ТОВ «МЕР-ХА-БА». URL::

<https://www.facebook.com/merhabazt> (дата звернення: 27.03.2024).

25. Пархоменко Н. А. Теоретичні засади управління інформаційними системами. *Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. В. Даля*. 2021. № 3 (133). С. 45-56.

26. Пелих А. С. Управління інноваційним розвитком підприємства : навч.-метод. посібник. Київ : КНЕУ, 2020. 124 с.

27. Петренко О. П. Новітні технології в управлінні готельним бізнесом : монографія. Львів : Вид-во «Львівська Політехніка», 2022. 264 с.

28. Практичні матеріали підприємства ТОВ «МЕР-ХА-БА»: Форма №1 «Баланс»; Форма №2 «Звіт про фінансові результати». URL: <http://mer-ha-ba.com> (дата звернення: 27.03.2024).

29. Прокопенко О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Харків : ІНЖЕК, 2017. 237 с.

30. Рейтингові оцінки конкурентоспроможності українського туризму. URL: <http://edclub.com.ua/analitika/rejtingovi-ocinkykonkurentospromozhnosti-ukrayinskogo-turyzmu> (дата звернення: 26.03.2024).

31. Савченко В. Г. Маркетингові стратегії у сфері туризму після пандемії. *Журнал сучасного туризму та гостинності*. 2021. Вип. 14, №2. С. 98–105.

32. Симеренко І., Любіцева О. Інструменти дослідження інформаційних систем та їх вплив на операційну діяльність підприємства. *Вісник КНУ ім. Тараса Шевченка. Географія*. 2022. С. 47–55.

33. Стан і розвиток туристичних агентств у Житомирі. URL: <https://top20.ua/zh/turizm-puteshestvie/turisticheskie-agentstva.html> (дата звернення: 23.03.2024).

34. Туристичний сервіс інфо. URL: <https://eneu-if.vidido.info/> (дата звернення: 28.03.2024).

35. Формування туристичного бренду регіону. URL: <https://studfiles.net/preview/6008820> (дата звернення: 08.04.2024).

36. Химич О. В. Інноваційні стратегії у туристичному бізнесі: теорія та практика : монографія. Київ, 2022. 156 с.

37. Чумак Н. В. Туризм в Україні: перспективи та виклики. Одеса : Одеський нац. університет, 2023. 320 с.

38. Шепелєв В. Д. Конкурентоспроможність підприємств: механізми забезпечення та стратегії підвищення. Київ : КНЕУ, 2020. 314 с.
39. Шиліпчук О. Я. Сучасні інструменти управління туристичним підприємством : підручник. Суми : Університетська книга, 2018. 281 с.
40. Яковенко О. М. Стратегія розвитку туристичного підприємства. *Вісник УАДУ*. 2020. № 3. С. 5-9.

ДОДАТКИ

Пошук туру

Початок туру

Україна: 23 курорта з Києва 19 квіт — 27 квіт на 6-8 ночей 2 дорослих **Знайти**

Розширений пошук (3)

Фільтри: Транспорт: автобус × Скинути фільтри





 <p>446 оцінок 6.5</p> <p>★★★★ Весна</p> <p>Україна, Трускавець</p> <p>Сніданок</p> <p>з Києва</p> <p>21 кві на 5 + 1 ніч</p> <p>9 826 грн за двох</p>	 <p>826 оцінок 8.7</p> <p>★★★★ золота Корона</p> <p>Україна, Трускавець</p> <p>Сніданок</p> <p>з Києва</p> <p>19 кві на 5 + 1 ніч</p> <p>10 486 грн за двох</p>
 <p>877 оцінок 8.9</p> <p>★★★★ Алькор</p> <p>Україна, Трускавець</p> <p>Сніданок</p> <p>з Києва</p> <p>19 кві на 5 + 1 ніч</p> <p>10 736 грн за двох</p>	 <p>211 оцінок 8.6</p> <p>★★★★ Маріот Медікал Центр</p> <p>Україна, Трускавець</p> <p>Сніданок</p> <p>з Києва</p> <p>22 кві на 5 + 1 ніч</p> <p>12 956 грн за двох</p>

Рис. А.1. Тури Україною турагенції «МЕР-ХА-БА»

Джерело: [13].

Пошук туру

Початок туру

Египет: 17 курортів з Варшави 19 квіт — 3 трав на 6-8 ночей 2 дорослих **Знайти**

Фільтри: Транс

Египет
Туреччина
Болгарія
Греція
Іспанія
ОАЕ
Чорногорія
Танзанія
Албанія
Кіпр
Австрія
Андорра
Бразилія

Всі курорти
Олександрія
Каїр
Ель-Ґуна
Хургада
Луксор
Сафаґа
Шарм ель шейх
Таба
Сома Бей
Дахаб

гн \$



 <p>1401 оцінка 7.2</p> <p>★★★★ Elysees Hotel</p> <p>Египет, Хургада</p> <p>Сніданок</p> <p>з Амстердама</p> <p>20 кві на 7 + 1 ніч</p> <p>56 203 грн за двох</p>	 <p>420 оцінок 6.4</p> <p>★★★★ Sea Garden</p> <p>Египет, Хургада</p> <p>Сніданок</p> <p>з Амстердама</p> <p>20 кві на 7 + 1 ніч</p> <p>58 807 грн за двох</p>
--	---

Рис. А.2. Гарячі тури турагенції «МЕР-ХА-БА»

Джерело: [23].