

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ВІННИЦЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ  
ПІДПРИЄМСТВОМ»**

(на матеріалах туристичної компанії «Trigor Tour»)

Здобувача вищої освіти  
2 курсу, групи МТБ-21з(м),  
спеціальності 242 «Туризм»  
освітньої програми  
«Міжнародний туристичний  
бізнес» \_\_\_\_\_

Вікторії  
ДЕМЧИК

Науковий керівник  
кандидат економічних наук,  
доцент \_\_\_\_\_

Наталя  
ОНИЩУК

Гарант  
освітньо-професійної програми  
доктор історичних наук,  
професор \_\_\_\_\_

Наталя  
ЧОРНА

Вінниця – 2023

## ЗМІСТ

|   |    |
|---|----|
| ВСТУП   | 3  |
| РОЗДІЛ 1 КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ<br>ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ | 6  |
| 1.1 Процес управління туристичним підприємством   | 6  |
| 1.2 Методи реструктуризації туристичного підприємства                                       | 11 |
| 1.3 Стратегія диверсифікації в організації управління туристичним<br>підприємством          | 15 |
| РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ<br>КОМПАНІЄЮ «TRIGOR TOUR»                      | 21 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика туристичного<br>підприємства                    | 21 |
| 2.2 Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища «Trigor Tour»                             | 26 |
| 2.3 Диверсифікація туристичної компанії «Trigor Tour»                                       | 32 |
| РОЗДІЛ 3 РЕСТРУКТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЇ<br>КОМПАНІЇ «TRIGOR TOUR»                    | 38 |
| 3.1 Аналіз пропозицій автобусних турів на регіональному ринку                               | 38 |
| 3.2 Проектування нового автобусного туру для туристичної компанії<br>«Trigor Tour»          | 43 |
| 3.3 Економічне обґрунтування доцільності нового туру  | 51 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ  | 57 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ  | 61 |
| ДОДАТКИ   | 67 |

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах загострення конкурентної боротьби серед постачальників туристичних послуг та інших процесів, що відбуваються в національному бізнес-середовищі, управлінське мислення набуває масштабності і стає чи не найголовнішою перевагою в конкурентній боротьбі на ринку туристичних послуг. Різноманітність застосування управлінських концепцій в діяльності будь-якого туристичного підприємства надає переваги в стратегічному, ситуативному та тактичному керівництві. Значна увага приділяється координації та контролю процесів в таких сегментах внутрішньої фірмової діяльності туристичної компанії як стратегічне планування, організаційна структура підприємства, залучення інновацій, інвестиційна політика, стимулювання праці співробітників, інформаційна діяльність.

Серед багатьох чинників впливу на ступінь регулювання даної ситуації управлінський імператив є чи не найважливішим з позиції визначення пріоритетів, оцінки можливостей та ресурсного потенціалу.

Теоретико-методологічні, економічні та управлінські аспекти впливу менеджменту на туризм знаходяться в полі зору широкого кола дослідників - О. Любіцевої, Т. Бондаренко, В.Квартальнова, И. Зорина, А. Чудновського, Т. Ткаченко, С. Чарльз Джейкобса, Дж. Баркера, К. Клока, К. Омає та інших.

Незважаючи на ґрунтовні дослідження в сфері управління потребують доопрацювання аспекти, пов'язані з концепцією управління туристичним підприємством в сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є надання пропозицій для удосконалення організації управління туристичної компанії «Trigor Tour».

З огляду на поставлену мету в роботі визначені наступні завдання:

- дослідити процес управління туристичним підприємством;

- розглянути методи реструктуризації туристичного підприємства;
- описати стратегії диверсифікації в організації управління туристичним підприємством;
- навести організаційно-економічну характеристику «Trigor Tour»;
- здійснити оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища «Trigor Tour»;
- визначити способи диверсифікації туристичної компанії «Trigor Tour»;
- запропонувати шляхи реструктуризації підприємства.

Об'єктом дослідження є управління туристичним підприємством.

Предметом дослідження є удосконалення організації управління туристичної компанії «Trigor Tour».

Методи дослідження: економіко-математичні, метод спостереження, метод порівняльного аналізу, методи стратегічного аналізу, опитування, метод експертних оцінок.

Наукова новизна полягає у подальшому поглибленні теоретичних положень, розробці практичних рекомендацій з удосконалення організації управління туристичним підприємством.

Практична значимість роботи полягає в можливості використання її результатів у діяльності «Trigor Tour» для підвищення фінансової стійкості підприємства в невизначених умовах зовнішнього середовища.

Інформаційною базою дослідження виступили підручники, посібники, статті, дані туристичних підприємств м. Вінниця, фінансова звітність та внутрішні документи туристичної компанії «Trigor Tour», ресурси мережі Інтернет.

Апробація наукових досліджень. За результатами виконання кваліфікаційної роботи були опубліковані дві статті: у збірнику наукових праць за матеріалами XII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих» 20 квітня 2023р. ВТЕІ КНТЕУ та у збірнику наукових праць за

матеріалами X Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології», яка проходила 10 жовтня 2023р. у ВТЕІ КНТЕУ, м. Вінниця.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 22 таблиці, 12 рисунків, 3 додатки. Список використаних джерел нараховує 50 джерел. Основний текст роботи викладено на 60 сторінках.



## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

#### 10.1 Процес управління туристичним підприємством

У 2022 році внаслідок військових дій на території України до чинників, викликаних пандемією та карантинними обмеженнями, також додалися загрози і небезпеки, зумовлені війною. З огляду на це, саме безпека стала пріоритетною умовою сталого розвитку туристичної галузі України. За даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) зростання податкових надходжень до бюджету від засобів розміщення за показниками перших трьох місяців відповідних років зафіксовано у десяти областях України, зокрема у 2023 році в порівнянні з 2022 роком [9]: у Чернівецькій області (на 100%); у Ровенській області (на 17%); у Львівській області (на 16%); на Закарпатті (на 15%); на Волині – на 2%; у Вінницькій області – на 1%; в Житомирській області – на 16%; в Хмельницькій області – на 4%; у Дніпропетровській області – на 4%; у Кіровоградській області – на 0,04%.

Динаміка показників 2023 року у порівнянні з 2021 роком характеризується збільшенням обсягів податкових надходжень від засобів розміщення по областях України, зокрема: у Чернівецькій області (на 100%); у Ровенській області (на 37%); у Львівській області (на 59%); на Закарпатті (на 46%); на Волині – на 39%; у Вінницькій області – на 7%; в Житомирській області – на 4%; в Хмельницькій області – на 30%. У 2023 році в порівнянні з 2021 роком податкові надходження від засобів розміщення були меншими у Кіровоградській області на 24% і на 5% у Дніпропетровській області.

Проте, найбільшим у першому кварталі 2023 року в порівнянні з аналогічним періодом 2022 року був спад податкових надходжень до бюджету від туристичної галузі у 6 регіонах України, які перебувають в зоні активних бойових дій, а саме у: Луганській області на 100%, Херсонській на 97%, Донецькій на 87%, Запорізькій на 79%, Миколаївській на 67% та Харківській на 54% [9]. Крім того, зменшення обсягів податкових надходжень від закладів розміщення також зафіксовано у м. Київ (на 46% у 2023 в порівнянні з 2022 і на 14% в порівнянні з 2021 роком); а також в Черкаській області (на 13% проти зростання цього показника в порівнянні з довоєнним 2021 роком на 5%); на Київщині – відповідно на 15% і 1%; в Полтавській області – на 8% і на 2% відповідно; в Сумській області відповідно на 16% і 30%; у Чернігівській області – на 33% і 50,5%; в Івано-Франківській області – відповідно на 9% і 10%; в Тернопільській області – на 23 і на 5%; в Одеській області – на 37% і 92% відповідно [9].

Слід також врахувати, що на скорочення суми сплачених податків вплинуло також зменшення кількості суб'єктів туризму в Україні у 2022 році у порівнянні з 2021 роком. Як бачимо з табл. 1.1, загальна кількість туристичних підприємств різних форм власності за перші місяці війни скоротилася на 10%. При цьому кількість юридичних осіб зменшилася на 18%, а фізичних – на 7%.

Таблиця 1.1 - Динаміка показників кількості туристичних підприємств різних форм власності (складено на основі [16])

| Суб'єкти туризму в Україні    | 31.12.2021 | 01.05.2022 | Відх. абсолютне | Відх., % |
|-------------------------------|------------|------------|-----------------|----------|
| Юридичні особи, од            | 5238       | 4316       | -922            | -18%     |
| Фізичні особи-підприємці, од. | 11938      | 11084      | -854            | -7%      |
| Усього                        | 17176      | 15400      | -1776           | -10%     |

Не стоїть осторонь і управлінський вплив на туристичну галузь як на макро- так і на мікрорівнях. Наразі, підвищення ефективності роботи

туристичних компаній потребує використання певного набору управлінських інструментів.

Управління підприємством - це постійний і системний вплив на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату [10, с.56]. Найсерйознішою проблемою управління підприємством є збереження вектору розвитку в умовах безперервної змінності зовнішнього середовища. Особливо актуальна ця проблема для України, де підприємства змушені адаптуватися до швидких і руйнівних зовнішніх змін, пов'язаних з пандемією COVID-19 та війною в Україні, діяти в умовах контрпродуктивної економічної ситуації в країні.

Метою управління туристичним підприємством є забезпечення життєздатності та сталого функціонування туристичного підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Виходячи з вищенаведеного, головними завдання менеджменту туристичного підприємства є наступні:

1. Збереження системи керування.
2. Підвищення гнучкості і ефективності комунікацій.
3. Збереження працездатності кадрів.
4. Оптимізація системи маркетингу на підприємстві.
5. Визначення пріоритетних напрямів рекламної діяльності.
6. Посилення контролю за використанням та розподілом фінансових ресурсів.
7. Здійснення постійного моніторингу ситуації як на ринку так і всередині організації.

Як свідчать дослідження, ранжування пріоритету цінності при виборі туристичного підприємства споживачем туристичних послуг відбувається в такій послідовності:



- 1) якість послуги;
- 2) асортимент;
- 3) обслуговування;
- 4) ціна [11, с.741].

Наразі сьогодні ми маємо можливість переконатися в тому, що при критичному аналізі виявляються як певні диспропорції в управлінні так і очевидні недоліки, до яких, серед інших, можна віднести наступні:

- підлеглі не інформовані про справи в компанії, інформацією, як елементом влади, володіє лише керівництво компанії;
- нові ідеї, запропоновані менеджерами до впровадження зустрічають опір, або взагалі ігноруються;
- застаріла парадигма мислення;
- матеріальне стимулювання напряму залежить від відносин з вищим керівництвом, а не від продуктивності праці. Винагорода керівництва знаходиться у диспропорції з такою у підлеглих;
- професійне навчання доступне незначній кількості співробітників, що обумовлено відсутністю прогресивних поглядів керівництва на перспективний розвиток компанії і знижує рівень компетентності кадрового потенціалу компанії.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що незважаючи на досягнутий прогрес науки управління і вклад у розвиток різноманітних компаній, у тому числі і туристичних, залишається чимало питань з приводу удосконалення процесів управління компаніями.

До цього слід додати негативний вплив застарілого мислення та управлінських стереотипів поведінки, які виявляються у наступному:

- зовнішня мотивація співробітника: продуктивність праці напряму залежить від величини винагороди;

- прагнення керівництва відкласти зміни у компанії на невизначений термін, що може призвести до неготовності протистояти труднощам та кризовим явищам;

- керівництво не визнає своїх помилок, що відображається на зниженні його авторитету та поваги з боку підлеглих;

- досі значною популярністю користується метод кнута і пряника, незважаючи на можливість використання низки соціально-економічних та психологічних методів;

- просування корпоративної культури залишається другорядним питанням, яке вирішиться без втручання керівництва.

Отже, в умовах переходу до постіндустріального суспільства, концептуальний підхід до управлінської діяльності має бути адаптований до вимог нових економіко-соціальних процесів, що стає можливим при зміні застарілої парадигми управління на таку, яка відповідатиме рівню виконання поставлених перед керівництвом завдань.

До основних елементів нової парадигми управління туристичною компанією, на наш погляд, слід віднести такі:

- активація людського фактору - адаптивний гомеостаз (потрібні люди з системними знаннями щоб правильно адаптуватися до нових умов життя);

- створення системних цінностей компанії, участь в процесі формування беруть всі співробітники, адже сьогодні менеджмент визнає лише один критерій результату діяльності - наявність клієнта, який бажає придбати послугу;

- внутрішня мотивація, як чинник приналежності працівника до кадрового потенціалу, що розкривається зацікавленістю у виконанні поставлених завдань, що розширює горизонт розробки нових бізнес підходів та моделей управління;

- спонукання співробітників до ініціативи є важливим елементом заохочення працівників, розвитку організації та залучення інновацій в процес створення нового продукту;

- визначення кола керівників, рішення яких є цінними для організації, з тим, щоб надати їм додаткові повноваження у ключових сегментах діяльності компанії;

- корпоративна культура - розвиток нових стосунків у колективі на основі розробки єдиних правил, що базуються на принципах толерантності, креативності, адаптивності, ієрархічності;

- відповідальність - визначає свідоме ставлення до роботи і кожен співробітник несе відповідальність в межах своєї компетенції за виконання поставлених завдань;

- управлінське мислення - погляди на сферу підприємницької діяльності, розвиток компанії є однаковими як для керівництва так і для співробітників компанії, для покращення процесу комунікації та розуміння основного напрямку розвитку.

## 10.2 Методи реструктуризації туристичного підприємства

Туристичний бізнес нагально потребує постійної структурної перебудови. На наш погляд, в умовах існуючої нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища реструктуризація туристичного підприємства повинна розглядатися як цілеспрямований процес, заснований на політиці нарощування ефективності капітальних вкладень в основні фонди, ефективного використання ресурсів для фінансового оздоровлення. Це робить реструктуризацію незалежною від власності. Для будь-якого підприємства вона виступає як інструмент підвищення ефективності його діяльності. В умовах приватної власності вона сприяє розвитку конкуренції, економії витрат кінцевого споживача. В умовах державної власності реструктуризація виступає чинником конкуренції виробництва і ефекту збільшення його масштабів [11].

Вихідною посилкою проведення реструктуризації туристичного підприємства є зміна зовнішнього середовища і неможливість своєчасної і адекватної адаптації підприємств до цих змін, наслідком якої є його стан. Таким чином, основною метою проведення реструктуризації є зміна вихідного стану підприємства, відновлення його функцій і, зрештою, фінансове оздоровлення.

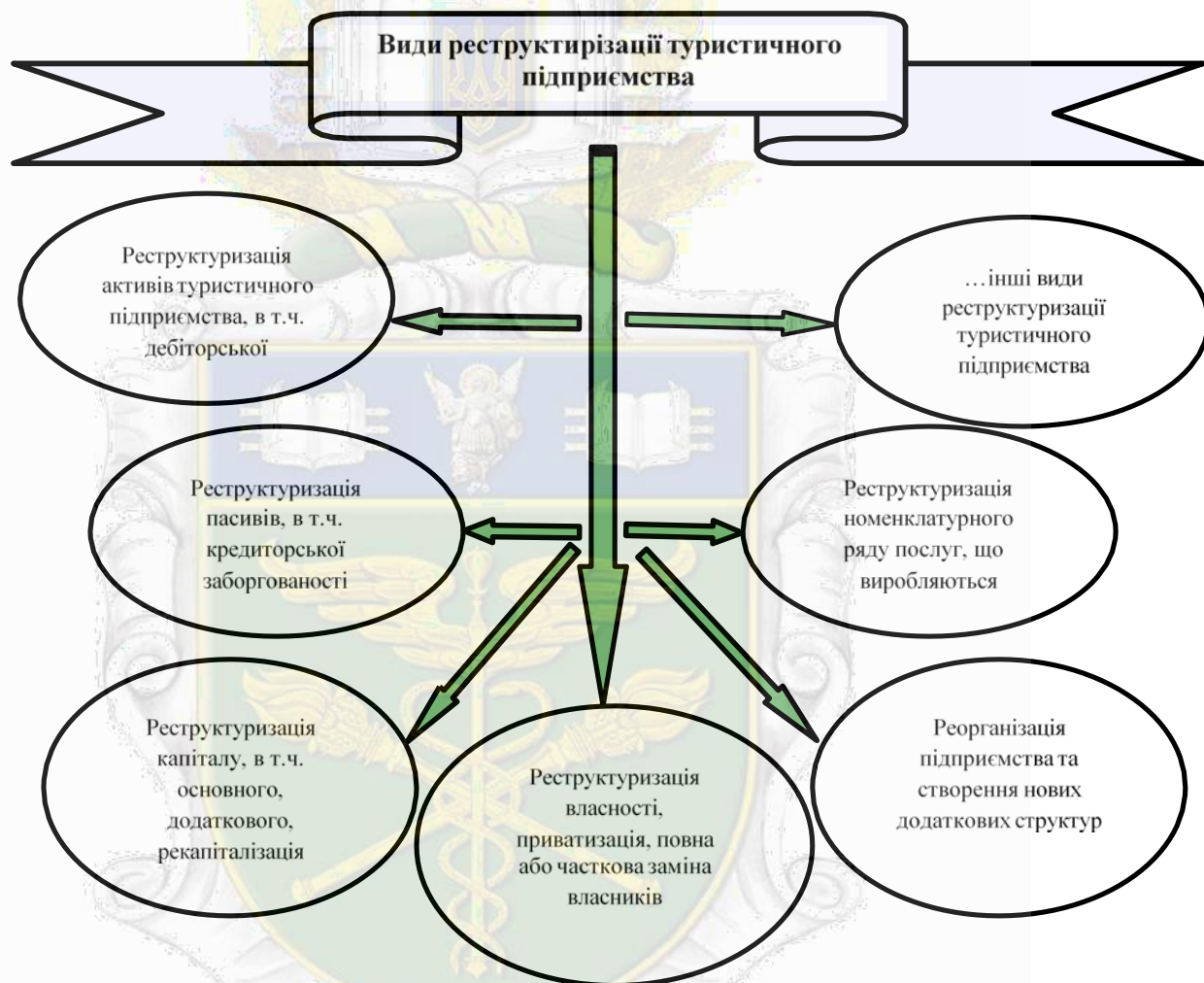


Рисунок 1.1 - Класифікація видів та напрямків реструктуризації туристичного підприємства

Вказані на рис. 1.1 методи реструктуризації туристичного підприємства не лише не виключають один одного, а повинні поєднуватися, забезпечуючи підвищення ефективності реструктуризації. Для забезпечення ефективної

реструктуризації туристичного підприємства є необхідним проведення наступних дій [9]:

– інвентаризація активів і зобов'язань туристичного підприємства, що є перевіркою майна і джерел його формування, в ході якої перевіряються і документально підтверджуються їх наявність, стан і точність вартісної оцінки (в процесі здійснення реструктуризації інвентаризації відводиться особлива роль, це основний спосіб формування достовірних даних про майновий стан підприємства, склад і структуру майна і зобов'язань, а також їх вартості. Об'єктами інвентаризаційних процедур виступають всі активи і зобов'язання туристичного підприємства, як враховані, так і невраховані в бухгалтерському обліку підприємства);

– точна діагностика фінансового стану, яка має бути проведена спільно власними аналітиками і незалежними аудиторами-оцінювачами, яка обов'язково включає в себе аналіз узагальнюючих показників ефективності і фінансових результатів;

– розробка концепції, плану і програми реструктуризації туристичного підприємства.

В результаті реструктуризації підприємства і впровадження комплексу антикризових заходів можна отримати суттєві фінансово-виробничі результати в роботі підприємства, суть яких зводиться до п'яти наступних положень [12].

1. Широка номенклатура нових туристичних послуг в товарній номенклатурі туристичного підприємства. Розробка нових і модернізація базових виробів для різних видів туризму.

2. Впровадження прогресивного устаткування і технологій.

3. Підвищення якості туристичних послуг.

4. Мінімізація витрат на виробництво.

Основні заходи підприємства щодо мінімізації витрат на виробництво продукції:

- оптимізація структури виробництва і структури витрат за рахунок конверсії, диверсифікації, скорочення і перепрофілювання номенклатури випуску продукції;

- скорочення виробничих і невиробничих витрат на продукцію, підвищення її якості;

- забезпечення режиму економії і мотивації праці;

- впровадження системного, структурного аналізу і функціонально-вартісного аналізу;

- оптимізація витрат на невиробничу сферу.

5. Об'єми збуту і виробництва товарної продукції (послуг).

6. Вдосконалення структури управління передбачає:

- укрупнення структурних підрозділів;

- створення госпрозрахункових структурних підрозділів і виділення їх в самостійні суб'єкти підприємницької діяльності;

- уточнення і об'єднання управлінських функцій;

- впровадження в роботу підрозділів нових інформаційних технологій;

- зміна форми власності.

Згідно вибраних форм і методів проведення реструктуризації підприємства відпрацьована і затверджена структура підприємства [13].

Актуальність реструктуризації туристичного підприємства суттєво підвищується в умовах макроекономічних кризових явищ, подолання яких можливе тільки при наявності активної інноваційної політики туристичного підприємства, розробки інноваційних технологій реструктуризації.

Реструктуризація розглядається на туристичному підприємстві як постійний процес оптимізації діяльності відповідно до швидкозмінних вимог економічного середовища. Напрями реструктуризації конкретизуються в бізнес-планах підприємства, які щорічно розробляються, з врахуванням чинників зовнішнього середовища.

### 10.3 Стратегія диверсифікації в організації управління туристичним підприємством

Під диверсифікацією традиційно розуміють одночасний розвиток декількох відокремлених один від одного видів діяльності, а також розширення асортименту товарів та послуг. Диверсифікація використовується для того, щоб підприємство не було занадто залежним від одного ринку або товарної групи.

Сьогодні диверсифікація дає можливість фірмам «триматися на плаву» за умов складної економічної ситуації шляхом пропозиції широкого асортименту продукції та послуг (збитки від нерентабельних позицій перекриваються прибутком від інших видів) [2]. Цей процес стосується, перш за все, переходу на нові технології, ринки та галузі, на яких раніше підприємство не працювало; крім того, бажано щоб сама продукція (послуги) підприємства була абсолютно новою.

Диверсифікація пов'язана з різноманітністю застосування продуктів компанії, і збільшує ефективність функціонування компанії в цілому незалежно від життєвого циклу окремого продукту, вирішуючи не тільки завдання виживання компанії, скільки забезпечуючи стале поступове зростання.

До числа основних причин, в силу яких підприємство доводиться диверсифікувати, відносять:

- наявність надлишкових фінансових ресурсів, які необхідні для підтримки конкурентних переваг в сфері бізнесу;
- прагнення вижити і зміцнити своє становище в умовах конкуренції;
- спроба знизити підприємницькі ризики, розподіливши їх між різними сферами діяльності;
- можливість отримати більший прибуток, ніж при простому нарощуванні виробничої програми [6].

Однак існує чимало інших підстав, наприклад: необхідність реагувати на зміну кон'юнктури, розширення діючого операційного процесу, скорочення чисельності працівників та потреба завантажити їх новими видами робіт, перетворення філії підприємства в юридичну особу та інше [17].

Таким чином, найтипівішими цілями диверсифікації підприємств, як правило, є забезпечення виживання підприємства, посилення її конкурентоспроможності та підвищення прибутковості (рис.1.2).



Рисунок 1.2 - Цілі диверсифікації підприємства

Однією з причин, що спонукають компанію до диверсифікації, є протидія невизначеній ситуації на ринку, що призводить до несприятливого впливу. Диверсифікація може бути безпосередньо інструментом для зниження фінансових ризиків. Наприклад, втрати, пов'язані з одним видом продукції, компенсуються за рахунок прибутку від іншого виду продукції. До іншої причини диверсифікації відносять стабільність – можливість збалансування застосування ресурсів у виробництві. В якості інших підстав для диверсифікації можна відзначити неможливість досягнення поставлених цілей в рамках існуючої структури виробництва; адаптацію до зміни структури попиту; отримання більшого прибутку, ніж при простому розширенні виробництва. Одні



фактори здійснюють більш сильний вплив на підприємство, або, навпаки, більш слабкий, що може призвести до іншого результату [20].

Кожен випадок диверсифікації вимагає відповідного підходу і аналізу, але одночасно повинні бути розглянуті всі можливі методи. Стратегії диверсифікації можуть містити один з нижче визначених методів.

1. Весь існуючий персонал, а також обладнання повинні використовуватися для урізноманітнення товарів і послуг. Цей метод цілком природний для компаній, персонал яких є креативним.
2. Підвищення продуктивності праці відбувається за рахунок збільшення кількості обладнання та якості діяльності в організації, що, як правило, веде до збільшення асортименту продукції.
3. Фірма, зайнята в певній сфері діяльності, поглинається шляхом покупки для комбінації ресурсів. Центральні корпоративні функції поширюються і на новий підрозділ, а на навички і досвід управління поглиненої компанії підсилює роботу в цілому.
4. Об'єднання підприємств приблизно однакового розміру і роду діяльності.
5. Зацікавленість в будь-якої компанії, яка проявляється як безпосередня участь або як контроль над іншою компанією, але тим не менше приєднана компанія продовжує функціонувати як незалежна структура.

Традиційно виділяють два типи диверсифікації – пов'язана (споріднена) диверсифікація та непов'язана (конгломератна) диверсифікація [21].

Пов'язана (споріднена) диверсифікація передбачає діяльність підприємства, що має відношення до існуючих напрямків його підприємницької активності (наприклад, використання при диверсифікації вже застосовуваних технологій, каналів розподілу, виробничих потужностей тощо). У цьому варіанті використовуються переваги, яких фірма досягла в традиційній для себе сфері діяльності. Споріднена диверсифікація може проводитися між компаніями, що

мають родинне виробництво і володіють стратегічним відповідністю, згодом перетворюється на конкурентну перевагу.

Пов'язана диверсифікація краще непов'язаної, тому що компанія діє в більш відомій площині і менше ризикує. Якщо ж накопичені навички і технології неможливо передати іншому структурному підрозділу, їй варто вдатися до непов'язаної диверсифікації [22].

Непов'язана диверсифікація виражається в переході фірми в іншу область відповідно до нових технологій і потреб ринку. За допомогою даної стратегії спеціалізовані фірми перетворюються в багатогалузеві комплексно-конгломерати, складові частини яких не мають між собою функціональних зв'язків.

Конгломератна диверсифікація – це нова галузь діяльності компанії, яка не має безпосереднього зв'язку з основним виробництвом фірми, тобто відсутні загальні ринки збуту, технології, ресурси. Збільшення прибутку досягається за рахунок обміну або поділу сфер діяльності. Це більше диверсифікація капіталу, ніж виробничої діяльності. Найбільш значущими мотивами такої диверсифікації є розподіл ризику, використання наявного досвіду управління, прагнення закріпитися в нових для підприємства галузях з високою нормою прибутку. Вступ у нову галузь може проходити шляхом поглинання, відкриття нового або спільного підприємства [9].

Отже, можна зробити такий висновок про доцільність диверсифікації:

- можливості поточного бізнесу обмежені;
- відкриваються нові можливості для розвитку;
- скорочуються витрати виробництва;
- є незайняті ресурси.

Кожне підприємство має свої причини, що спонукали його до здійснення диверсифікації. Однак всі вони спираються на підвищення ефективності

діяльності підприємства, як в поточний момент часу, так і в майбутньому. У таблиці 1.2 визначимо переваги та недоліки диверсифікації.

Таблиця 1.2 - Переваги та недоліки диверсифікації туристичних послуг

| Переваги   | Недоліки  |
|--|---|
| Диверсифікація послуг допомагає утриматися підприємству на ринку послуг в протягом довгого часу                                      | Для того щоб диверсифікація була успішною необхідно проводити її в великих масштабах  |
| Завдяки диверсифікації послуг у підприємства з'являється можливість розширити свій асортимент послуг або сегменти цільової аудиторії | Персонал повинен бути кваліфікованим, який має належні знання і досвід                |
| Диверсифікація послуг гарантує фінансову синергію і служить ефективному вживання ресурсів підприємства                               | Ймовірна необхідність значних вкладень; тривалий час для впровадження даної стратегії |

У своїх дослідження американський економіст М. Портер виділяв наступні умови, при яких диверсифікація буде виправдана. Їх можна звести до трьох основних критеріїв: критерію привабливості, критерію вартості входження, критерію взаємної вигоди [25].

Критерій привабливості. Галузі, вибрані для здійснення диверсифікації, повинні бути привабливі потенційно або фактично з точки зору їх структури.

Однак існують високі бар'єри для входження в привабливу галузь зі стабільним рівнем конкуренції. Непривабливі ж галузі мають структурні недоліки, наприклад високі постійні витрати і рівень конкуренції, більшість з них підтримуються державою. Якщо необхідний рівень прибутку в галузі не забезпечується, компанія повинна бути здатна збільшити конкурентну перевагу або реструктурувати галузь, щоб отримувати більш високий прибуток.

Критерій вартості входження. Початкові витрати на вступ в галузь не повинні поглинати майбутні доходи. Підприємство отримує перевагу, якщо ціна, сплачена ним за вступ в галузь, в повному обсязі відбиває перспективи нової

компанії. Привабливі галузі є такими як раз за рахунок високих бар'єрів входу. Оплачуючи такий вхід, фірма може поглинути всі свої майбутні доходи.

Критерій взаємної вигоди. Новий підрозділ або корпорація повинні отримувати конкурентні переваги за рахунок нових галузей. Наприклад, диверсифікація дає конкурентну перевагу, якщо нова фірма може реалізувати свою продукцію через загальну збутову мережу корпорації [17].

Перераховані критерії, що забезпечують успішність диверсифікації встановлюють стандарти, яким повинна відповідати стратегія підприємства. На підставі цього, можна виділити чотири концепції стратегії для проведення диверсифікації: управління портфелем цінних паперів, реструктуризація, передача знань в іншу область, розподіл активів. Перші дві концепції працюють в різних галузях, а решта залежні від зв'язків між підрозділами.



## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ КОМПАНІЄЮ «TRIGOR TOUR»

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика туристичного підприємства

Туристична компанія «Trigor Tour» створена у 2018 р. (Додаток А).

Офіс компанії знаходиться за адресою м. Вінниця, вул. Соборна 81.

Сайт компанії <http://trigor.in.ua/> Сторінка у фейсбук [www.facebook.com/trigor.in.ua/](http://www.facebook.com/trigor.in.ua/) Сторінка в інстаграм <https://www.instagram.com/trigor.in.ua/>

Підприємство зареєстроване як фізична-особа підприємець.

у

Trigor Tour

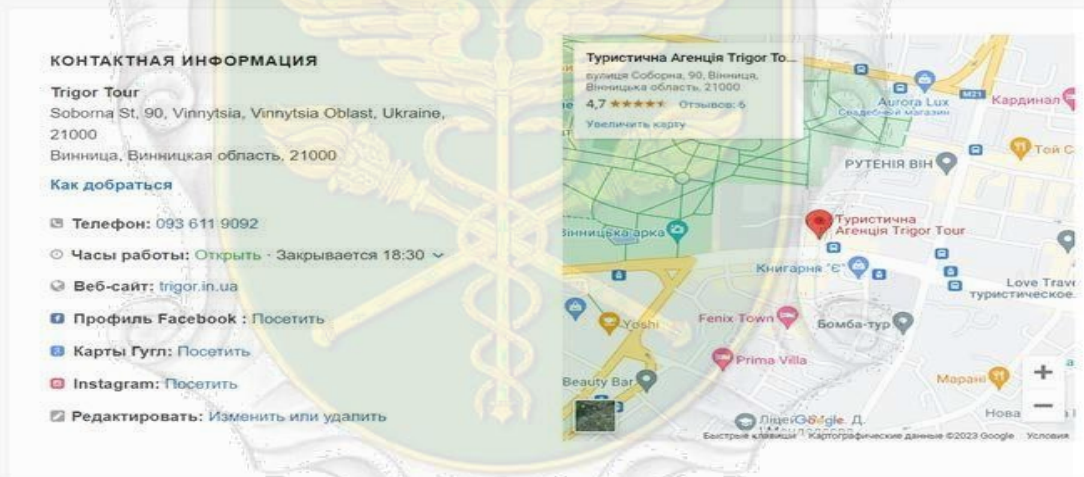


Рисунок 2.1 – Офіційна сторінка «Trigor Tour» у facebook

Основний вид діяльності за КВЕД:

79.12 Діяльність туристичних операторів Інші види діяльності:

79.11 Діяльність туристичних агентств

79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність.

Місія компанії звучить таким чином: «Пригода, таємні та гарні місця, відчуття екстриму! Це все реально! Варто лише забронювати тур та поїхали з нами на зустріч пригодам! Ми організуємо незабутній відпочинок як для збірних груп, сімейного відпочинку, так і для корпоративного. Організація від А до Я».

Компанія має свій логотип.



Рисунок 2.2 – Логотип туристичної компанії «Trigor Tour»

Туристична компанія «Trigor Tour» розробляє власні авторські тури для активного відпочинку. Компанія спеціалізується на водному туризмі в літній сезон, який починається з травня місяця і завершується у вересні. Переважно це водні сплави на байдарках і катамаранах по річці Південний Буг, також серед пропозицій є пішохідні та велотури на замовлення туристів. У зимовий сезон з грудня по березень місяць компанія організовує гірськолижні тури по Україні.

Споживачами послуг «Trigor Tour» є люди будь якого віку, які надають перевагу активному відпочинку. Компанія спеціалізується на організації сплавів для дітей від 10 років та організації корпоративного відпочинку. Компанія має у своєму розпорядженні спорядження для організації водних сплавів: байдарки, катамарани, рюкзаки, намети, кострове спорядження, власний транспорт.

Колектив компанії налічує 3 осіб чоловічої статі: Володимир Константинов, Денис Ковальчук і Юрій Ткачук. Це досвідчені професіонали, любителі своєї

справи, які не тільки організують тури, а й безпосередньо їх проводять в якості керівників груп, або інструкторів в походах.



Рисунок 2.3 – Організаційна структура туристичної компанії «Trigor Tour»

Як бачимо, на рис. 2.3 зазначені керівник групи і водій, ці посади обіймають наймані працівники при необхідності організації турів коли є великий попит.

Проаналізуємо формування фінансових результатів туристичної компанії «Trigor Tour» у 2021-2023 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз фінансових результатів туристичної компанії «Trigor Tour» у 2021-2023 рр.

| Показники   | 2021   | 2022  | 2023  | Відхилення<br>2022 від 2021 |       | Відхилення<br>2023 від 2022 |       |
|---|--------|-------|-------|-----------------------------|-------|-----------------------------|-------|
|   |        |       |       | +/-                         | %     | +/-                         | %     |
| 1   | 2      | 3     | 4     | 5                           | 6     | 7                           | 8     |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 1005,6 | 850,2 | 424,3 | -155,4                      | -16,5 | -425,9                      | -50,1 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.             | 724,9  | 595,4 | 302,8 | -129,5                      | -49,1 | -292,6                      | -49,1 |
| Собівартість у відсотках до виручки, %  | 72,1   | 70,0  | 71,4  | 2,1                         | x     | 1,4                         | x     |
| Валовий прибуток, тис. грн.   | 280,7  | 254,8 | 121,5 | -25,9                       | -10,3 | -133,3                      | -52,3 |
| Інші операційні доходи, тис. грн.   | 27,9   | 22,6  | 16,3  | -5,3                        | -19,1 | -16,3                       | -72,1 |
| Адміністративні витрати, тис. грн.  | 92,3   | 74,6  | 57,3  | -17,7                       | -20,2 | -17,3                       | -23,2 |

| 1   | 2     | 3     | 4    | 5     | 6     | 7      | 8     |
|---|-------|-------|------|-------|-------|--------|-------|
| Витрати на збут, тис. грн.  | 37,4  | 35,6  | 28,3 | -1,8  | -6,5  | -7,3   | -20,5 |
| Інші операційні витрати, тис.грн.   | 10,3  | 8,5   | 5,2  | -1,8  | -20,8 | -3,3   | -38,8 |
| Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток / збиток, тис. грн. | 168,6 | 158,7 | 47,0 | -9,9  | -6,4  | -111,7 | -70,4 |
| Інші доходи   | 16,4  | 19,6  | 10,3 | 3,2   | +118  | -9,3   | -47,4 |
| Інші витрати  | 2,3   | 12,9  | 6,8  | 10,6  | +600  | -6,1   | -47,3 |
| Фінансовий результат дооподаткування прибуток / збиток, тис. грн.             | 182,7 | 165,4 | 50,5 | -17,3 | -10,5 | -114,9 | -69,5 |
| Податок на прибуток, тис. грн.  | 33,5  | 31,2  | 9,2  | -2,3  | -7,5  | -22,0  | -70,5 |
| Чистий прибуток / збиток, тис.грн.  | 149,2 | 134,2 | 41,3 | -15   | -11,2 | -92,9  | -69,2 |

Аналіз чистого доходу «Trigor Tour» показав, що у 2022 р. порівняно із 2021 р. він скоротився на 16,5%, через війну в країні, але цей показник сформувався переважно за зимовий період коли користувалися попитом гірськолижні тури, у 2023 р. порівняно із 2022 р. він характеризується падінням на 50,1% та дорівнює 425,9 тис. грн. Собівартість наданих послуг у 2022 р. порівняно із 2021 р. знизилась на 49,1%, у 2023 р. порівняно із 2022 р. вона не змінилася.

У структурі чистого доходу собівартість наданих послуг у 2021 р. становить -11,2%, у 2023 р. -69,2%, тобто доходи стрімко падають. Валовий прибуток у 2022 р. порівняно із 2021 р. характеризується зменшенням на 11,2% у 2023 р. порівняно із 2022 р. він впав на 69,2% та становить 134,2 тис. грн. Інші операційні доходи у 2023 р. становлять 10,3 тис. грн. що свідчить про їх падіння на 47,3%. Адміністративні витрати у 2023 р. порівняно із 2022 р. зменшилися на 17,3%, у 2022 р. порівняно із 2021 р. вони майже не змінилися 17,7%. Витрати на збут у 2022 р. порівняно із 2023 р. зменшилися на 7,3%, у 2022 р. порівняно із 2021 р. вони зменшилися на 1,8. Інші операційні витрати у 2023р. становлять 16,3 тис. грн.



Операційний прибуток у 2022 р. порівняно із 2021 р. зменшився на 9,9%, у 2023 р. порівняно із 2022 р. він характеризується падінням на 70,4% та становить 47,0 тис. грн. Інші доходи у 2023 р. становлять 10,3 тис. грн., інші витрати дорівнюють 6,8 тис. грн. Чистий прибуток туристичного підприємства у 2023 р. порівняно із 2022 р. зменшився на 92,9 тис. грн., у 2022р. порівняно із 2021 р. він зменшився на 15 тис. грн. що дорівнює 11,2 %.

Проведемо також аналіз показників рентабельності туристичної компанії «Trigor Tour» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності туристичної компанії «Trigor Tour» у 2021-2023 рр. у 2021-2023 рр.

| Показник                            | 2021  | 2022  | 2023  | Відхилення (+/-) |               |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|------------------|---------------|
|                                     |       |       |       | 2022 від 2021    | 2023 від 2022 |
| Рентабельність продажів, %          | 15,78 | 14,83 | 9,73  | -0,95            | -5,1          |
| Рентабельність продукції(послуг), % | 22,54 | 20,58 | 13,64 | -1,96            | -6,94         |

У 2023 р. показник рентабельності продажів становить 9,73%, тобто кожна гривня чистого доходу утворила 0,0973 грн. чистого прибутку. Показник рентабельності послуг за собівартістю у 2023 р. становить 13,64%, тобто на кожную гривню собівартості припадає 0,1364 грн. чистого прибутку.

Отже, провівши аналіз фінансових показників господарської діяльності туристичної компанії «Trigor Tour» у 2021-2023 рр. можна констатувати про погіршення всіх показників та нестійке фінансове положення компанії. Для визначення факторів, що вплинули на погіршення фінансового стану компанії проведемо дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища «Trigor Tour».

## 2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища «Trigor Tour»

Проаналізуємо використання трудових ресурсів туристичної компанії «Trigor Tour» (табл. 2.3).

Таблиця 2.5 - Аналіз використання трудових ресурсів туристичної компанії «Trigor Tour» у 2021-2023 рр.

| Показник   | 2021   | 2022  | 2023  | Відхилення<br>2020 від 2019 |       | Відхилення<br>2021 від 2020 |       |
|--|--------|-------|-------|-----------------------------|-------|-----------------------------|-------|
|  |        |       |       | +/-                         | %     | +/-                         | %     |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб                 | 3      | 3     | 3     | 0                           | 0,0   | 0                           | 0,0   |
| Чистий дохід від реалізації тис. грн.                        | 1005,6 | 850,2 | 424,3 | -155,4                      | -16,5 | -425,9                      | -50,1 |
| Кількість обслугованих клієнтів, осіб                        | 744    | 721   | 389   | -23                         | -4,0  | -332                        | -54,3 |
| Продуктивність праці в вартісному виразі, тис. грн. / особу  | 335,2  | 283,4 | 129,6 | -51,8                       | -16,3 | -                           | -55,0 |
| Продуктивність праці в натуральному виразі, клієнтів / особу | 248    | 240   | 129   | -8                          | -0,9  | -111                        | -47,7 |

Аналіз використання трудових ресурсів туристичної компанії «Trigor Tour» у 2021-2023 рр. показав наступне, продуктивність праці у вартісному вираженні у 2022 р. порівняно із 2021 р. характеризується зменшенням на 155,4 тис. грн. / ос., що пов'язано зі зниженням суми чистого доходу туристичного підприємства, у зв'язку із початком війни в країні. Цей показник сформувався переважно за зимовий період 2022 року коли користувалися попитом гірськолижні тури. У 2023 р. порівняно із 2022 р. вона характеризується падінням на 55% , у 2023 р. продуктивність праці у вартісному вираженні становить 153,8 тис. грн.

Показник продуктивності праці у натуральному вираженні, який характеризує кількість клієнтів обслугованих одним працівником туристичного підприємства у 2023 р. становив 129 клієнти на 1 працівника, у 2022 р. 240 клієнтів, у 2021 р. він становив 248 клієнтів на 1 працівника.

Отже, падіння показника продуктивності праці у 2023 році можна пояснити тим, що підприємство працювало у повному складі три місяці – з січня по березень. В цей період відбувалася організація гірськолижних турів.

Двом працівникам компанії довелося поповнити лави ЗСУ у травні 2023р. Літній сезон компанія не розпочала. Про це свідчить припинення діяльності сайту «Trigor Tour», та припинення активності в соціальних мережах.



Рисунок 2.4 – Офіційна сторінка «Trigor Tour» в інстаграм

Останнє оновлення сторінок в соціальних мережах було у 2022 р.

Для аналізу внутрішнього середовища туристичної компанії «Trigor Tour» проведемо SNW-аналіз за яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства за низкою ключових параметрів діяльності. Кожен параметр може бути оцінений за 10 бальною шкалою.

Кожен параметр отримує одну із трьох оцінок:

–сильна (Strength);

–нейтральна (Neutral);

–слабка (Weakness).

SNW-аналіз туристичної компанії «Trigor Tour» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6. – SNW-аналіз туристичної компанії «Trigor Tour»

| № з/п | Ключові параметри діяльності           | S  | N | W  |
|-------|--|----|---|----|
| 1     | 2                                      | 3  | 4 | 5  |
| 1     | Навчання персоналу                     | 10 |   |    |
| 2     | Умови праці                            |    | 5 |    |
| 3     | Мотивація і стимулювання персоналу     | 10 |   |    |
| 4     | П.линність кадрів                      |    |   | 10 |
| 5     | Кваліфікація персоналу                 | 10 |   |    |
| 6     | Оцінка якості роботи персоналу         | 8  |   |    |
| 7     | Соціальний пакет                       |    | 5 |    |
| 8     | Організація планування                 | 10 |   |    |
| 9     | Рівень технічної оснащеності           | 8  |   |    |
| 10    | Інформаційне забезпечення              | 8  |   |    |
| 11    | Якість послуг, що надаються            | 8  |   |    |
| 12    | Організація маркетингу на підприємстві |    | 5 |    |
| 13    | Обсяги реалізації                      |    |   | 10 |
| 14    | Асортимент продукції/ послуг           | 6  |   |    |
| 15    | Чисельність персоналу                  |    |   | 10 |
| 16    | Заробітна плата                        |    | 5 |    |
| 17    | Імідж (ділова репутація) підприємства  | 8  |   |    |
| 18    | Психологічний клімат у колективі       | 10 |   |    |

| 1  | 2                                | 3 | 4 | 5  |
|----|----------------------------------|---|---|----|
| 19 | Фінансова стійкість підприємства |   |   | 10 |
| 20 | Територіальне розташування       | 9 |   |    |
| 21 | Цінова політика                  | 8 |   |    |
| 22 | Орієнтація на споживача          | 8 |   |    |
| 23 | Стратегія розвитку підприємства  | 8 |   |    |

Головне завдання SNW-аналізу – виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W) складову діяльності підприємства. Аналізуючи результати експертних оцінок можна зробити висновок що проблемою в діяльності компанії є нехватка персоналу і як наслідок падіння прибутків та нестійке фінансове положення. До активів компанії можна віднести досвід, кваліфікацію персоналу, психологічний клімат у колективі, бажання розвиватися, здійснення планувальної діяльності та стратегічне бачення ведення бізнесу. Все це налаштовує компанію на зміну організації управління та вибір стратегічного вектору ведення бізнесу в кризових умовах.

Для вивчення середовища непрямого впливу туристичної компанії «Trigor Tour» проведено PEST-аналіз.

Таблиця 2.7 - PEST-аналіз туристичної компанії «Trigor Tour»

| Група факторів      | Можливість  | Ступінь впливу | Загроза   | Ступінь впливу |
|---------------------|---|----------------|---|----------------|
| 1                   | 2   | 3              | 4   | 5              |
| Політичні і правові | 1. Інтеграційні процеси в країні щодо членства у ЄС | 5              | 1. Не стабільна політична ситуація в країні (війна)       | 5              |
|                     | 2. Державне регулювання туристичної діяльності      | 3              | 2. Недосконалість державної політики у сфері інвестування | 5              |
|                     | 3. Зростання інтересу до України в світі            | 5              | 3. Візові режими між країнами                             | 3              |

| 1          | 2  | 3 | 4  | 5 |
|------------|--|---|--|---|
| Економічні | 1. Стабілізація гривні   | 2 | 1. Зменшення купівельної спроможності  | 4 |
|            | 2. Стабільність системи оподаткування  | 3 | 2. Зростання темпів інфляції   | 5 |
|            | 3. Продовження економічного зростання  | 3 | 3. Падіння інвестиційного фонду  | 5 |
|            |  |   | 4. Неприятливий діловий клімат   | 5 |
| Соціальні  | 1. Міграційні процеси в державі, викликані війною  | 5 | 1. Збільшення кількості безробітного населення   | 5 |
|            | 2. Зростання схильності н.аселення до безпечних умов проживання  | 5 | 2. Логістичні обмеження організації подорожей  | 4 |
|            | 3. Зростання кількості кваліфікованих фахівців внаслідок міграції населення  | 4 | 3. Падіння кількості кваліфікованих фахівців внаслідок міграції населення, та війни  | 5 |
|            | 4. Вивчення і застосування закордонного досвіду, використання ефективних методів управління  | 3 | 4. Закриття офісу. Перехід на дистанційне обслуговування клієнтів.   | 5 |
| Технічні   | 1. Впровадження програм інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, системи електронної комерції | 4 | 1. Можливість використання конкурентами сучасних технологій, які дозволяють зайняти більш вигідне становище за асортиментом туристських послуг, рівнем обслуговування, скороченням витрат. | 3 |

Підсумовуючи фактори аналізу можна зробити висновок, що найважливішим фактором впливу на розвиток туристичної галузі в цілому і туристичної агенції зокрема є політичний фактор. З початку повномасштабного вторгнення туризм в країні скоротив свою діяльність. Все ускладнюється тим, що Україна, як і багато інших держав світу, ще не повністю одужала після

пандемії коронавірусу. Галузь знову повернулася до збитковості і не змогла досягти показників 2019 року.

Говорити про розвиток туризму навіть не приходиться з відомих причин. По-перше, у великій кількості громадян зросли витрати та зменшилися доходи. По-друге, військовозобов'язані не мають змоги виїздити за кордон з сім'єю, навіть якщо у них є на це кошти. По-третє, існують складнощі, пов'язані з логістикою (з акриття а віапростору, комендантська година). Також підвищилися вимоги споживачів до безпеки подорожей. Зменшалась купівельна спроможність населення, внаслідок того, що люди втратили роботу, росте інфляція, підвищуються ціни. Так як війна триває, ситуація буде погіршуватися. Чимало фірм, що організовували тури, припинили свою діяльність. Вживають ті підприємства які переорієнтувалися на дистанційне обслуговування споживачів, практикують он-лайн продажі, сайти, використовують соціальні мережі для комунікації із споживачами.

Розглянемо сильні і слабкі сторони туристичної компанії «Trigor Tour», а також можливості і загрози, які можуть виникнути на ринку (зовнішнє середовище). Розглянемо результати SWOT-аналізу в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз туристичної компанії «Trigor Tour»

| Слабкі сторони   | Сильні сторони  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестача професійних кадрів.</li> <li>2. Падіння продаж турів.</li> <li>3. Нестійкий фінансовий стан компанії.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Хороша репутація у клієнтів м. Вінниці</li> <li>5. Наявність офісу</li> <li>4. Робота у соцмережах наявність сайту.</li> <li>2. Великий період роботи на ринку туріндустрії, наявність досвіду.</li> <li>3. Сформована ринкова ніша активного туризму.</li> <li>4. Одночасне використання можливостей і турагента, і туроператора.</li> <li>5. Диференційований підхід до формування турпродукту та пошуку цільової аудиторії.</li> <li>6. Високий рівень якості турпродукту при гнучкій системі цін.</li> <li>7. Наявність власного транспорту.</li> </ol> |

| Загрози  | Можливості  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кадровий голод</li> <li>2. Зниження платоспроможності населення</li> <li>3. Зниження попиту на тури і послуги</li> <li>4. Банкрутство</li> <li>5. Військовий стан та заборона на туристичні послуги</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диверсифікація компанії. Вихід на нові ринки.</li> <li>2. Удосконалення управління компанією, її реструктуризація.</li> <li>3. Можливість розширення діяльності та її диференціації за рахунок виходу на нові сегменти ринку.</li> <li>4. Розширення асортименту тур продуктів, з метою задоволення більшої кількості споживачів.</li> <li>5. Поліпшення рівня фінансової стійкості.</li> </ol> |

Проаналізувавши дані дослідження, можна зробити висновок, що туристична компанія «Trigor Tour» знаходиться у дуже важкій ситуації. Специфіка її діяльності (організація активного туризму) в першу чергу потребує кваліфікованого персоналу, який не тільки має досвід в розробці турів, а й в їх проведенні в якості інструкторів і керівників груп для водних, гірських, пішохідних, вело маршрутів. Неспроможність знайти заміну персоналу призведе до припинення діяльності компанії, не зважаючи на її чисельні сильні сторони.

У той же час перед компанією відкриваються чималі можливості це диверсифікація компанії, вихід на нові ринки; удосконалення управління, реструктуризація; можливість розширення діяльності та її диференціації за рахунок виходу на нові сегменти ринку; розширення асортименту тур продуктів, з метою задоволення більшої кількості споживачів. Все це допоможе поліпшити рівень фінансової стійкості. Тому компанії необхідно шукати нові стратегії розвитку.

### 2.3 Диверсифікація туристичної компанії «Trigor Tour»

Туристична компанії «Trigor Tour» у 2023р. обрала стратегію диверсифікації. Ця стратегія була обрана з наступних причин:

- наявність надлишкових фінансових ресурсів, які необхідні для



підтримки конкурентних переваг в сфері бізнесу;

— прагнення вижити і зміцнити своє становище в умовах невизначеності ведення туристичного бізнесу;

— спроба знизити підприємницькі ризики, розподіливши їх між різними сферами діяльності;

— можливість отримати більший прибуток, ніж при організації подорожей;

- скорочення чисельності працівників;

- наявність власного автотранспорту.

Туристична компанія «Trigor Tour» обрала непов'язану (конгломератну) диверсифікацію, так у 2023 р. була створена компанія з перевезення пасажирів автобусами міжміського та міжнародного сполучення.

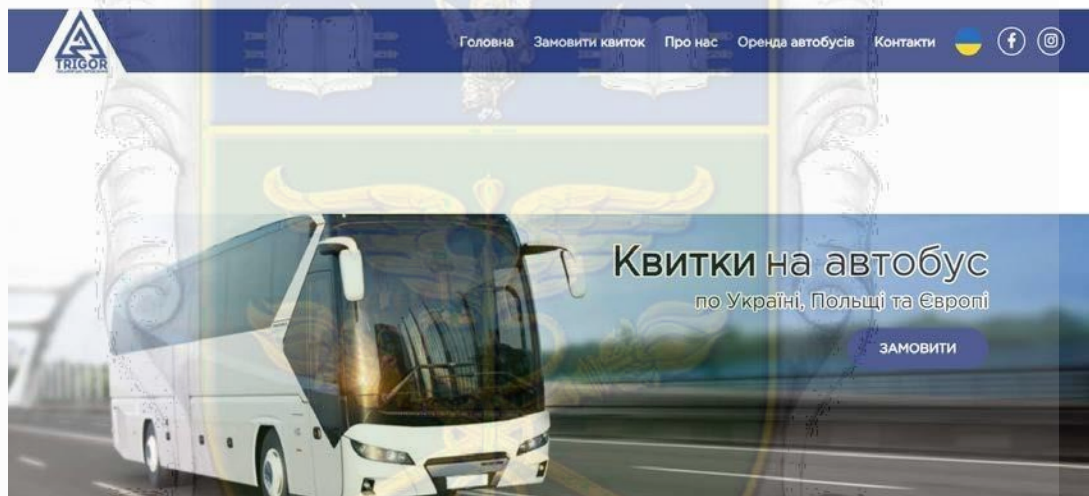


Рисунок 2.4 – Сайт туристичної компанії «Trigor Tour» з надання автобусних перевезень.

Компанія – перевізник знаходиться у м. Вінниця, вул. Київська,8 Автобусний вокзал «Центральний». Логотип компанії збережено.

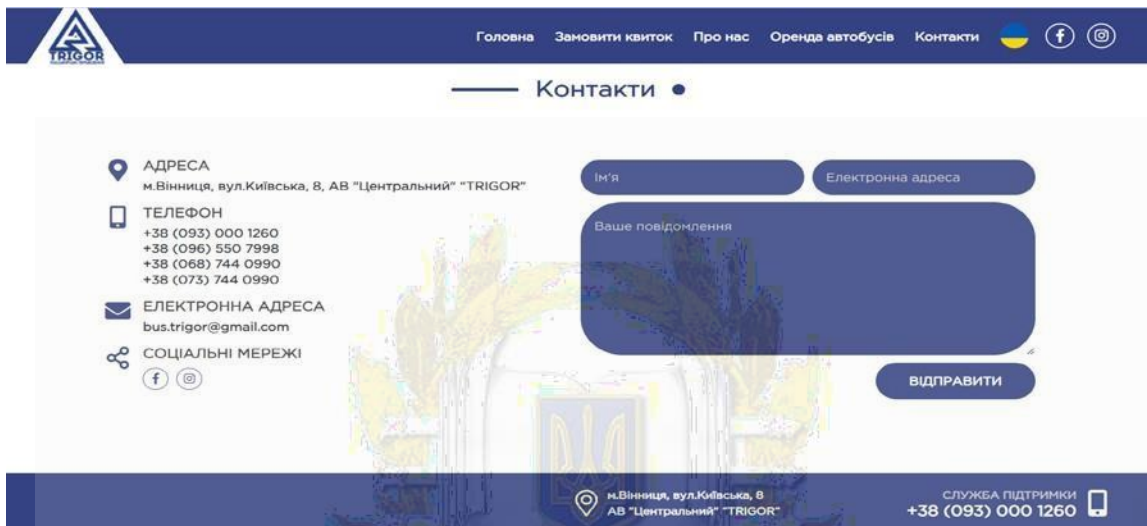


Рисунок 2.5 – Контакти компанії – перевізника «Trigor Tour»

Компанія пропонує наступні маршрути перевезень.

Перевезення автобусом міжміським та міжнародним сполученням по містам: Запоріжжя (09:00) - Дніпро (11:00) - Кривий Ріг (13:20) - Кропивницький (15:20) - Умань (18:00) - Вінниця (20:30) - Чернігів (11:30) - Київ (15:00) - Житомир (17:30) - Бердичів (18:30) - Хмельницький (22:40) - Тернопіль (00:30) - Львів (02:30).

Перевезення автобусом міжнародним сполученням по містам: Познань (07:00) - Лешно (08:10) - Вроцлав (10:30) - Ополе (12:00) - Глівіце (13:00) - Катовіце (13:40) - Краків (16:00) - Лодзь (12:40) - Варшава (15:00) - Люблін (18:10).

Перевезення автобусом міжміським сполученням по містам України: Львів - Тернопіль - Хмельницький - Вінниця - Бердичів - Житомир - Київ - Чернігів - Умань - Кропивницький - Кривий Ріг - Дніпро – Запоріжжя.

У розпорядженні компанії є два автобуси Неоплан/Мерседес АВ на 49 місць, та Неоплан/Мерседес АВ на 59 місць. Автобуси компанія також здає в оренду.

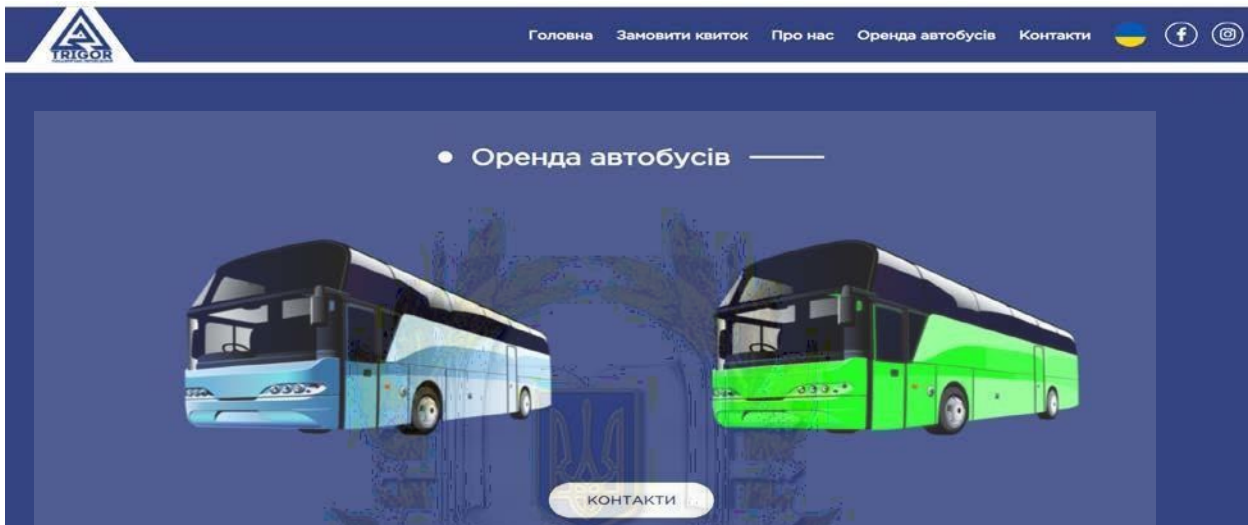


Рисунок 2.6 – Автобуси компанії – перевізника «Trigor Tour»

На першому незалежному сайті відгуків України за 2023р. було написано 13 відгуків з них: тільки два схвальні, решта розподілилися як погані та жахливі.

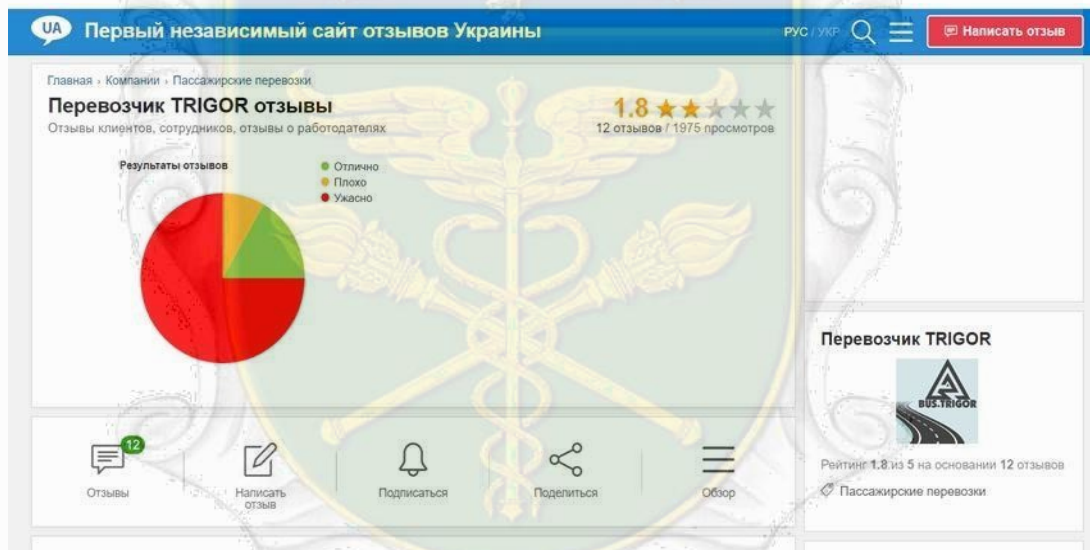


Рисунок 2.7 – Відгуки споживачів про перевізника «Trigor Tour»

Як видно на рис. 2.7 більшість відгуків є негативними. Пасажири скаржаться на незадовільний стан сервісу, технічне оснащення автобусів, перевантаження багажного відділення, велику кількість і час санітарних зупинок

на маршруті, непродуману логістику маршруту.

Зауважимо, що кількість пропозицій автобусних перевезень в результаті військових дій характеризується значним зменшенням. Ніша на ринку автобусних перевезень як міжміського так і міжнародного сполучення зростає. Автобусні перевезення стали альтернативою залізниці де на міжнародні сполучення спостерігається дефіцит квитків.

Для визначення рівня ефективності технології розробки автобусних маршрутів перевізника «Trigor Tour» є проведення порівняння організації автобусних маршрутів з конкурентами, які вже давно працюють на ринку перевезень(табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Порівняльний аналіз організації автобусних маршрутів перевізника «Trigor Tour» та його конкурентів

| Критерії   | «KoloBus» | «Trigor Tour» | «Євролінії» | «InfoBus» | «E-vokzal» |
|--|-----------|---------------|-------------|-----------|------------|
| Технічний рівень автобусів                             | 4         | 4             | 4           | 4         | 5          |
| Можливість оренди автобуса                             | 5         | 4             | 4           | 3         | 4          |
| Логістика маршруту                                     | 4         | 2             | 3           | 2         | 3          |
| Сервіс обслуговування на маршруті                      | 4         | 3             | 3           | 2         | 5          |
| Рівень кваліфікації персоналу                          | 4         | 4             | 5           | 4         | 5          |
| Умови для перевезення багажу                           | 4         | 3             | 3           | 3         | 4          |
| Якість та умови харчування на маршруті                 | 4         | 4             | 4           | 4         | 4          |
| Наявність та тривалість санітарних зупинок на маршруті | 4         | 3             | 3           | 4         | 5          |
| Додаткові послуги перевізника                          | 3         | 4             | 3           | 2         | 4          |
| Обладнання салону аудіо засобами                       | 4         | 3             | 4           | 4         | 5          |
| Робота кондиціонерів                                   | 4         | 3             | 3           | 4         | 4          |
| Санітарний стан салону автобуса                        | 4         | 4             | 3           | 4         | 5          |
| Рівень шуму в автобусі                                 | 4         | 4             | 3           | 4         | 4          |
| Мікроклімат в автобусі                                 | 4         | 3             | 4           | 4         | 4          |
| Зручність крісел                                       | 4         | 3             | 4           | 4         | 5          |
| Наявність путівників, їх наповнення інформацією        | 3         | 2             | 2           | 3         | 4          |
| Разом  | 63        | 53            | 55          | 55        | 70         |

Отже, проведена оцінка рівня організації автобусних маршрутів перевізника «Trigor Tour» та його основних конкурентів, для визначення якості розробки автобусних маршрутів показала, що досліджуване підприємство займає останнє місце серед конкурентів за рівнем організації автобусних маршрутів та отримало 53 бали, тоді як головний конкурент отримав 70 балів.

Перевізник «Trigor Tour» поступається конкурентам в організації автобусних перевезень за наступними критеріями: технічний рівень автобусів, логістика маршруту, рівень обслуговування на маршруті, наявність та тривалість зупинок під час маршруту, умови для перевезення багажу, зручність крісел та наявність путівників і їх наповнення інформацією. Таким чином, «Trigor Tour» варто покращити організацію автобусних перевезень щоб покращити свій імідж як надійного і комфортного перевізника.

Низька якість надання транспортних послуг «Trigor Tour» викликана ще тим, що компанія розпочала свій бізнес в новій для себе сфері діяльності. Для ведення бізнесу «Trigor Tour» змушений набирати найманих працівників, кваліфікацію яких важко перевірити. Можна констатувати що обрана стратегія непов'язаної (конгломератної) диверсифікації, була вдалою для «Trigor Tour». Для закріплення фінансової стійкості в новому бізнесі підприємству ще бракує досвіду роботи. Ми пропонуємо для закріплення фінансової стійкості «Trigor Tour» поєднати пов'язану диверсифікацію (повернутися до туристичного бізнесу) у вигляді розробки виїзних турів за кордон на які суттєво збільшився попит у 2023р., та непов'язану диверсифікацію у вигляді автобусних перевезень.

Для розробки виїзних турів за кордон у «Trigor Tour» є такі можливості як: наявність досвіду роботи в туристичному бізнесі, сформований позитивний імідж у споживачів, наявність сайту, наявність власного транспорту, можливість наймати кваліфікований персонал, який має досвід в організації виїзних турів (перевагу можна надавати жінкам).

## РОЗДІЛ 3

### РЕСТРУКТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЇ КОМПАНІЇ «TRIGOR TOUR»

#### 3.1. Аналіз пропозицій автобусних турів на регіональному ринку

Для проведення аналізу організації автобусних турів на регіональному ринку, спочатку проаналізуємо наявні пропозиції від регіональних туристичних операторів. Зауважимо, що кількість пропозицій автобусних турів в результаті військових дій характеризується значним зменшенням, проте на ринку все ще наявні автобусні тури на літній сезон. У табл. 3.1 подані пропозиції автобусних турів від ТО на сезон 2023 року.

Таблиця 3.1 - Аналіз пропозицій автобусних турів на ринку м. Вінниця станом на травень 2023 року

| Назва туристичного оператора | Назва туру                              | Тривалість туру | Наявність нічних переїздів | Кількість екскурсій, які включені у вартість | Ціна          |
|------------------------------|---|-----------------|----------------------------|--|---------------|
| 1                            | 2                                       | 3               | 4                          | 5  | 6             |
| «Бомба-тур»                  | «Вихідні в Будапешті»                   | 4 дні / 3 ночі  | 2 нічні переїзди           | 1  | Від 60євро    |
|                              | «Угорський шарм Відень»                 | 4 дні / 3 ночі  | Без нічних переїздів       | 1  | Від 130євро   |
|                              | «Дивовижний Стамбул»                    | 5 днів / 4 ночі | 2 нічні переїзди           | 1  | Від 145євро   |
|                              | «Веселка Закарпаття + Карпати»          | 5 днів / 4 ночі | Без нічних переїздів       | 2  | Від 3150 грн. |
|                              | «Обійми сонячного Закарпаття + Термали» | 4 дні / 3 ночі  | Без нічних переїздів       | 2  | Від 2750 грн. |

|                 |   |                 |                     |   |               |
|-----------------|---|-----------------|---------------------|---|---------------|
|                 | «Вихідні на Закарпатті + Карпати»           | 4 дні / 3 ночі  | Без нічнихпереїздів | 2 | Від 2750 грн. |
|                 | «Таємниці Львова +Золота підкова Львівщини» | 4 дні / 3ночі   | Без нічнихпереїздів | 3 | Від 2850 грн. |
|                 | «10 родзинок Закарпаття»                    | 3 дні / 2ночі   | Без нічнихпереїздів | 3 | Від 1445 грн. |
| «Сант Валентин» | «Стамбул – місто на мільйон»                | 6 днів / 5ночей | 2 нічні переїзди    | 2 | Від 108євро   |
|                 | «Печери Тернопільщини »                     | 1 день          | відсутні            | 1 | Від 350грн.   |
|                 | «Межигір'я»                                 | 7 годин         | відсутні            | 1 | Від 400грн.   |
|                 | «Тур до Львова на бднів»                    | 6 днів / 5ночей | Відсутні            | 4 | Від 4700 грн. |
|                 | «Замки Поділля»                             | 4 дні / 3ночі   | відсутні            | 3 | Від 1990 грн. |
|                 | «Експурсія в Батурін + Козелець»            | 1 день          | Відсутні            | 0 | Від 650грн.   |
|                 | «Шацькі озера»                              | 6 днів / 5ночей | 1 нічнийпереїзд     | 2 | Від 4250 грн. |
|                 | «Синіють гори за Самбором»                  | 5 днів / 4ночі  | 1 нічнийпереїзд     | 1 | Від 5400 грн. |
| «ТКБ»           | «Сяють турецьківогні»                       | 7 днів бночей   | 2 нічнийпереїзди    | 5 | Від 211євро   |
|                 | «Угорський колорит: Будапешт + Егер»        | 4 дні / 3ночі   | 2 нічні переїзди    | 4 | Від 106євро   |
|                 | «Будапешт без меж»                          | 5 днів / 4ночі  | 1 нічнийпереїзд     | 2 | Від 152євро   |
|                 | «Шість столиць»                             | 8 днів / 7ночей | Відсутні            | 4 | Від 396євро   |
|                 | «Грецькі канікули»                          | 9 днів / 8ночей | 1 нічнийпереїзд     | 2 | Від 285євро   |
|                 | «Європейська мозаїка»                       | 4 дні / 3ночі   | відсутні            | 3 | Від 127євро   |
|                 | «Амурний тиждень у Амстердамі та Парижі»    | 7 днів / бночей | відсутні            | 3 | Від 341євро   |
|                 | «Тернопіль та замки»                        | дні / 2ночі     | Відсутні            | 2 | Від 3190 грн. |

Отже, проведений аналіз говорить, що наразі на ринку автобусних турів присутні різні тури протяжністю від 1 дня до 9 днів, що здійснюються як в межах України, так і за кордон. Є тури з нічними переїздами, є тури без нічних переїздів. Туристам пропонується ночівля в готелях. До вартості турів входять по декілька екскурсій, але інші екскурсії купуються за додаткову плату. Діапазон цін є дуже широким та залежить від терміну подорожі, асортименту додаткових послуг, які входять до вартості туру, категорій готелів.

Наступним кроком для визначення рівня ефективності технології розробки автобусних турів є проведення порівняння організації автобусних турів від туристичних операторів на ринку (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Порівняльний аналіз організації автобусних турів від ТО

| Критерії  | «Бомба-тур» | «Сант Валентин» | «ТКБ» |
|---|-------------|-----------------|-------|
| Технічний рівень автобусів                      | 4           | 4               | 5     |
| Наповненість екскурсійної програми              | 5           | 4               | 4     |
| Кількість екскурсій, що входять у вартість туру | 4           | 3               | 5     |
| Рівень професійності гідів-екскурсоводів        | 4           | 3               | 5     |
| Рівень обслуговування на маршруті               | 4           | 5               | 5     |
| Умови проживання                                | 4           | 3               | 4     |
| Якість та умови харчування на маршруті          | 4           | 4               | 4     |
| Наявність та тривалість зупинок на маршруті     | 4           | 3               | 5     |
| Додаткові послуги                               | 3           | 3               | 4     |
| Обладнання салону аудіо засобами                | 4           | 4               | 5     |
| Робота кондиціонерів                            | 4           | 3               | 5     |
| Санітарний стан салону автобуса                 | 4           | 3               | 5     |
| Рівень шуму в автобусі                          | 4           | 3               | 5     |
| Мікроклімат в автобусі                          | 4           | 4               | 4     |
| Зручність крісел                                | 4           | 4               | 5     |
| Наявність путівників, їх наповнення інформацією | 3           | 2               | 4     |
| Разом   | 63          | 55              | 75    |



Порівняння проведемо на основі використання 5-ти бальної оцінки, 1 бал – найгірший бал, 5 – балів – найкращий бал.

Отже, проведена оцінка рівня організації автобусних турів від ТО для визначення ефективності технології розробки автобусного туру показала, що лідером є туристичний оператор «ТКБ», який отримав 70 балів. Туристичне підприємство «Бомба-тур» займає друге місце за рівнем організації автобусних турів та отримало 63 бали.

Для туристичної компанії «Trigor Tour» з метою визначення напрямів розробки нових турів проводилось опитування існуючих та потенційних клієнтів, які знаходяться в базі туристичного підприємства, на основі їх вподобань та вимог до автобусних турів. В опитуванні приймали участь 286 осіб. Так, на питання «В який тур на автобусі Ви б бажали поїхати?» було отримано наступні відповіді (рис. 3.1).

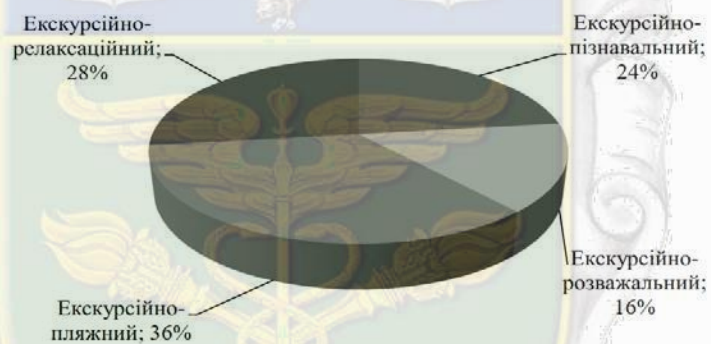


Рисунок 3.1 - Розподіл відповідей на питання «В Який тур на автобусі Ви б бажали поїхати?»

Так, 36% учасників опитування бажують поїхати на автобусі у експерсійно-пляжний тур, 28% відповіли, що хотіли б поїхати у експерсій-релаксаційний тур, 24% обрали експерсійно-пізнавальний, та 16% експерсійно- розважальний.

Учасникам опитування, які обрали експерсійно-пляжний та експерсійно-релаксаційний тур, було задане таке питання: «В яку країну Ви б бажали поїхати?» (рис. 3.2).

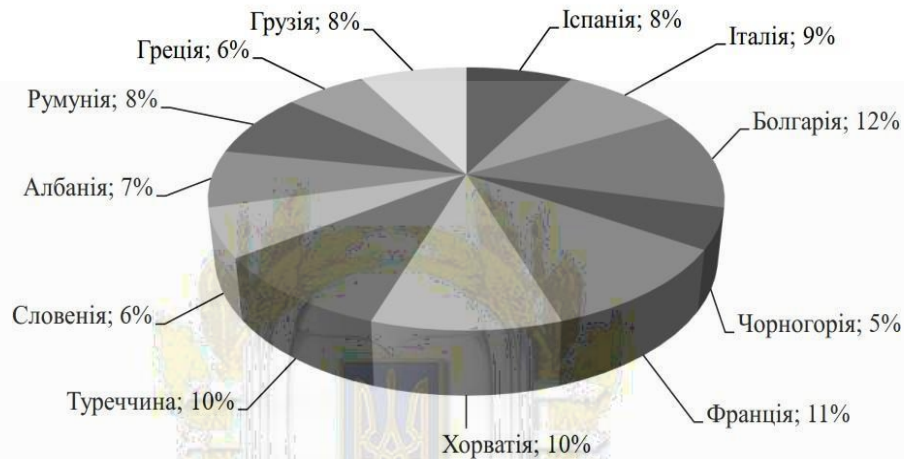


Рисунок 3.2 - Розподіл відповідей на питання «В Яку країну Ви б бажали поїхати?»

Отже, 12% опитуваних обрали Болгарію, 11% Францію, Туреччину та Хорватію обрали по 10% учасників опитування.

Загалом, можна зробити висновок, що туристичній компанії «Trigor Tour» варто розробляти нові пропозиції турів за кордон, як з огляду на ситуацію в країні, так із огляду на те, що даний вид турів принесе туристичному підприємству біля 21,0% чистого прибутку.

Варто зауважити, що на сьогодні на ринку автобусних турів за кордон, зростає загроза появи нових конкурентів, Проте, всі вони, в більшості випадків мають спрямованість лише на відпочинок на морі.

Основною перевагою «Trigor Tour» є його значний досвід на ринку автобусних турів.

Таким чином, за проведеним аналізом визначено, що перспективним напрямом для туристичної компанії «Trigor Tour» є розробка автобусних турів за кордон, на основі покращення технології організації автобусних турів. Головним напрямком для проектування нового туру за кордон є Болгарія, а саме розробка екскурсійно-пляжного або екскурсійно-релаксаційного туру.

### 3.2 Проектування нового автобусного туру для туристичної компанії «Trigor Tour»

За проведеним аналізом було визначено, що перспективним напрямом для нового автобусного туру туристичної компанії «Trigor Tour» є екскурсійно-пляжний або екскурсійно-релаксаційний тур до Болгарії.

Таким чином, пропонуємо розробити новий туристичний продукт автобусний тур до Болгарії «Перлини Болгарії + релакс».

Для початку визначимо на кого буде розраховано новий туристичний продукт (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Характеристика потенційного споживача нового туру «Перлини Болгарії + релакс»

| Критерії                         | Потенційний споживач   |
|----------------------------------|--|
| Географічні критерії             | Жителі всієї України   |
| Соціально-демографічні критерії: |  |
| - вік                            | 18-60 років  |
| - стать                          | Жінки, чоловіки  |
| - сімейний стан                  | Сімейний стан не має значення  |
| - рівень доходу                  | Середній   |
| - рівень освіти                  | Середня спеціальна та вища освіта  |
| Мотиви, вподобання               | Наявність інтересу до історико-культурних та архітектурних пам'яток, бажання розслабитися та зануритися у атмосферу відпочинку на морі |

Отже, потенційний споживач нового туру – це житель України, віком від 18 до 60 років, з середнім рівнем доходу, який хоче не лише відпочити на морі, але і побачити історико-культурні та архітектурні пам'ятки.

Новий тур буде розроблено з урахуванням пов'язаної диверсифікації туристичної компанії «Trigor Tour», яка полягає у досвіді організації туристичного бізнесу та у досвіді організації міжнародних автобусних перевезень.

Так, для перевезення туристів на маршруті буде використовуватися автобус

Неоплан/Мерседес АВ на 59 місць. Туристи під час поїздки мають можливість розташуватися на комфортабельних м'яких кріслах з підлокітниками, підголовниками, ременями безпеки, двома поручнями, сіткою для особистих речей та розкладним маленьким столиком.

Загальна кількість місць – 54 міста. Даний вид автобуса обрано з метою підвищення комфорту під час далекого переїзду. У комплектацію автобуса входить: кондиціонер (клімат-контроль); TV; DVD/CD; Wi-Fi; мікрофон; холодильник; міні кухня; туалет; подвійні склопакети. Отже, перевезення туристів буде здійснюватися на комфортабельному автобусі з кондиціонером, з розкладними сидіннями.

Основними вимогами до гідів-екскурсоводів на новому маршруті будуть: наявність вищої освіти за фахом (географія / туризм); красива та грамотна мова; комунікабельність, урівноваженість, толерантність до людей; любов до історії, культури та мистецтва.

Також кожному туристу на маршруті буде видано кольорову брошуру, в якій буде зазначена програма туру, час зупинок на маршруті, опис країни відвідування, опис місць відвідування за маршрутом, опис готелів де будуть розміщувати туристи на маршруті, відстань та час переїзду з одного пункту в інший під час екскурсій. Все буде проілюстровано кольоровими фотографіями.

Країною проведення нового автобусного туру обрано Болгарію. Це країна, яка славиться не лише своїми курортами, яких там налічується 142, але вона має безліч цікавих історико-культурних пам'яток, сприятливий клімат та мальовничу природу, вихід до Чорного моря.

Маршрут нового туру «Перлини Болгарії + релакс» буде наступний: Вінниця → Чернівці → Софія → Велике-Тирнево → Арбанасі → Габрово → Казанлик → Пловдив → Созополь → Софія → Чернівці → Вінниця (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Маршрут туру «Перлини Болгарії + Релакс»

| Маршрут переїзду                | Відстань, км | Час в дорозі, год. |
|---------------------------------|--------------|--------------------|
| м. Вінниця – м. Софія           | 1435,0       | 20 год.            |
| м. Софія – Рильський монастир   | 117,0        | 1 ч. 40 хв.        |
| м. Софія – м. Велике-Тирнево    | 213,1        | 2 год. 40 хв.      |
| м. Велике-Тирнево – с. Арбанасі | 7,3          | 20 хв.             |
| с. Арбанасі – м. Габрово        | 69,1         | 1 год. 10 хв.      |
| м. Габрово – м. Казанлик        | 30,7         | 37 хв.             |
| м. Казанлик – м. Пловдив        | 104,0        | 1 год. 33 хв.      |
| м. Пловдив – м. Созополь        | 292,0        | 2 год. 56 хв.      |
| м. Созополь – м. Софія          | 444,0        | 5 год. 15 хв.      |
| м. Софія – м. Вінниця           | 1435,0       | 20 год.            |

Зауважимо, що у туристів є можливість приєднання до маршруту у м.Чернівці.

В табл. 3.5 подано характеристику нового туру «Перлини Болгарії +релакс».

Таблиця 3.5 - Основні характеристики нового екскурсійно-релаксаційного туру «Перлини Болгарії + Релакс»

| Критерії                                | Опис туру  |
|---|--|
| 1                                       | 2  |
| Вид туризму                             | Міжнародний, виїзний   |
| Класифікація туризму:                   | Культурно-пізнавальний   |
| - за цілями                             | Екскурсійно-релаксаційний  |
| - за формою участі                      | Груповий   |
| - за віком                              | Зрілий   |
| - за протяжністю                        | Багатоденний   |
| - за використанням транспортних засобів | Автобусний   |
| Час проведення                          |  |
| Загальна кількість турів в місяць       | 2 тури на місяць   |
| Загальна кількість турів на рік         | 10 турів на рік  |
| За формою організації                   | Груповий   |
| Максимальна кількість осіб в групі      | 25 осіб  |
| Протяжність туру                        | 9 днів / 8 ночей   |
| Тип маршруту                            | Кільцевий  |
| Туристичні ресурси                      | Історичні та культурні пам'ятки Болгарії, відпочинок на Чорному морі |

Розглянемо культурно-історичні пам'ятки, які будуть відвідані туристами на маршруті (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Характеристика об'єктів інтересу, які є основою для туру «Перлини Болгарії + Релакс»

| Місто                  | Назва культурно-історичної пам'ятки   | Тривалість перебування              |
|------------------------|---|-------------------------------------|
| Софія                  | Церква Святої Софії, Софійська Сінагога, Ротонда Святого Георгія, Національний історичний музей | На всіх об'єктах 5,5 годин          |
| Велике-Тирнево         | Балдуїнова Вежа   | 1 година                            |
| Село Арбанасі          | Село Арбанасі – культурна пам'ятка ЮНЕСКО   | 40 хвилин                           |
| Габрово                | Музей під відкрити небом Етара  | 40 хвилин                           |
| Казанлик               | Музей Троянд, Фракійська могила   | На всіх об'єктах 1 година 40 хвилин |
| Пловдив                | Римський амфітеатр, Етнографічний музей, Церква Святих Константина та Олени                     | На всіх об'єктах 3-3,5 години       |
| Рило-монастирськ агора | Рильський монастир  | 1 година 30 хвилин                  |

Новий тур «Перлини Болгарії + Релакс» планується проводити із червня по жовтень. На наступні сезони тур можна починати проводити з травня. Технологічна карта нового екскурсійно-релаксаційного туру подана в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 - Технологічна карта екскурсійно-релаксаційного туру «Перлини Болгарії + Релакс» на рік

| Місяць року | Кількість туристів в місяць | Графік заїзду туристських груп за датами місяця | Кількість груп в місяць |
|-------------|-----------------------------|---|-------------------------|
| Червень     | 50                          | 07.06 – 15.06<br>22.06 – 30.06                  | 2                       |
| Липень      | 50                          | 04.07 – 12.07<br>18.07 – 26.07                  | 2                       |
| Серпень     | 50                          | 08.06 – 16.08<br>21.08 – 29.08                  | 2                       |
| Вересень    | 50                          | 04.09 – 12.09<br>15.09 – 23.09                  | 2                       |
| Жовтень     | 50                          | 01.10 – 09.10<br>12.10 – 20.10                  | 2                       |

Отже, термін подорожі: 9 днів / 8 ночей.

Максимальна кількість туристів на маршруті: 25 туристів.

Таблиця 3.8 - Графік завантаження туристичного підприємства «Дива Країни» на маршрут «Перлини Болгарії + Релакс» на рік

| Номер групи туристів | Номер маршруту туристського підприємства | Дати обслуговування |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
|----------------------|--|---------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|
|                      |  | 1                   | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 |  |
| Червень              |  |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 1                    | 27                                       |                     |   |   |   |   |   | x | x | x | x  | x  | x  | x  | x  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 2                    | 27                                       |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  |  |
| Липень               |  |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 3                    | 27                                       |                     |   |   | x | x | x | x | x | x | x  | x  | x  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 4                    | 27                                       |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Серпень              |  |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 5                    | 27                                       |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 6                    | 27                                       |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Вересень             |  |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 7                    | 27                                       |                     |   |   | x | x | x | x | x | x | x  | x  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 8                    | 27                                       |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Жовтень              |  |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 9                    | 27                                       | x                   | x | x | x | x | x | x | x | x |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |
| 10                   | 27                                       |                     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |  |

Початок обслуговування на маршруті першої групи: 07 червня. Початок обслуговування на маршруті останньої групи: 12 жовтня. Закінчення обслуговування на маршруті останньої групи: 20 жовтня. Інформаційний лист туру «Перлини Болгарії + Релакс».

1. Тур груповий, екскурсійний, релаксаційний, автобусний. З відвідуванням Софії, Велике-Тирнево, Арабанасі, Казанлику, Пловдиву, Дюни Марина.

Термін подорожі: 9 днів / 8 ночей.

2. Перший день туру – збір групи біля центрального автовокзалу у м. Вінниця, вул. Київська, зупинки у м. Чернівці. Проходження кордону. Нічний переїзд.

Другий день туру – приїзд до м. Софія. Відвідування Рильського монастирю. Розміщення в готелі «Easy Hotel Sofie». Вільний час.

Третій день туру – оглядова екскурсія по м. Софія, Церкви Святої Софії,

Софійської Сінагоги, Ротонди Святого Георгія. Обід в кафе міста. Відвідування Національного історичного музею. Повернення в готель «Easy Hotel Sofie». Вільний час.

Четвертий день туру – виселення з готелю. Виїзд до м. Велике-Тирнево, відвідування Балдуїнової вежі. Обід в кафе міста. Виїзд до села Арбанасі та оглядова екскурсія. Переїзд до м. Габрово, відвідування Музею під відкритим небом. Переїзд до м. Казанлик, відвідування музею Троянд та Фракійської могили. Переїзд до м. Пловдив, розміщення в готелі «Сокол». Вільний час.

П'ятий день туру – виселення готелю, оглядова екскурсія по м. Пловдив, відвідування Римського амфітеатру, Етнографічного музею та церкви Святих Костянтина та Олени. Обід в кафе міста. Виїзд до м. Созополь. Заселення в готель «Duni Marina Royal Palace», який знаходиться під містом Созополь.

Шостий день туру – вільний час, відпочинок на морі, релакс.

Сьомий день туру – вільний час, відпочинок на морі, релакс.

Восьмий день туру – виселення з готелю. Виїзд до м. Софія. Обід в кафе міста. Виїзд до м. Вінниці. Нічний переїзд. Проходження кордону.

Дев'ятий день туру – прибуття в м. Вінницю. Час прибуття залежить від часу проходження кордону.

3. Короткий опис туру та місць відвідування на маршруті.

Рильський монастир – найбільший монастир в Болгарії, видатна пам'ятка Балканського півострова. Розташований на висоті 1100 м. У 1983 р. включені до списку пам'яток ЮНЕСКО. Монастир нагадує фортецю, фасад собору має шаховий орнамент, з яскравими фресками на стінах. В середині він дуже граний, іконостас майже 10 метрів з пишною різьбою та позолотою.

Церква Святої Софії – є одним з найцінніших предметів ранньої християнської архітектури на Балканах.

Софійська Сінагога – є однією з мальовничих архітектурних споруд Софії. Архітектурний стиль споруди являє собою суміш мавританських традицій та



віденського модерну. Сінагогу було споруджено для общини сефарадських євреїв за проектом архітектора Ф. Грюнагера на початку ХХ ст. Увійти в Сінагогу не можна, проте можна відвідати маленький музей.

Ротонда Святого Георгія – знаходиться під захистом ЮНЕСКО. Фрески відносяться до Х ст. Нині це музей.

Національний історичний музей – це скарбниця Балканського півострову. Його відкрили у 1973 р. Наразі тут зберігається понад 700 тисяч пам'яток культури, які відображають історію Болгарії. Основна експозиція в якій представлено лише 10% від всіх цінностей розташована у 5 залах.

Велике-Тирнево – місто з багатою історією. Піднесення Царевець, що знаходиться у східній частині міста є археологічним заповідником. Балдуїнова вежа та відреставрований палац болгарських королів.

Село Арбанасі – найстаріше та найгарніше село у Болгарії. Дивовижна природа та цікава монументальна архітектура національного відродження (XVI-XVII ст.). приваблює багато туристів. Село оголошено архітектурним заповідником та входить до списку ЮНЕСКО.

Музей під відкритим небом Етара. Тут на очах відвідувачів оживають ремесла XVIII – XIX ст. Можна побачити багато аутентичних ручних інструментів та механізмів.

У місті Казанлик знаходиться долина Троянд – краса та велич балканських гір поєднується з родючою долиною річки Тунджа.

Музей Троянд - дивовижне місце. Кожного року у перший тиждень червня проводиться фестиваль троянд.

Фракійська могила – відома у всьому світі своїми цікавими фресками, входить до списку об'єктів ЮНЕСКО.

Місто Пловдив – це старе болгарське місто. Найбільш вражаючою спорудою міста є Римський амфітеатр, в якому проводять різні вистави.

Етнографічний музей міста знаходиться в чудовому будинку, що є

прикладом болгарської барокової архітектури. В музеї можна побачити традиційні костюми а тканини, економічний розвиток країни – експонати фермерства та ремісництва.

Церква Святих Костянтина та Олени побудована у 1832 р. – є одним із стародавніх християнських храмів міста.

Фото деяких місць відвідування за маршрутом подані у Додатку Д.

4. До вартості туру входить: туристичний автобус на весь тур, проживання в готелях, сніданки в готелях, екскурсійний україномовний гід протягом всього туру, екскурсії по всім історичним та культурним пам'яткам.

До вартості туру не входить: обід та вечеря, СПА-процедури в готелі Duni Marina Royal Palace.

5. Початок туру: тур починається у м. Вінниця.

6. Вікових обмежень немає.

Програма нового екскурсійно-релаксаційного туру «Перлини Болгарії + Релакс» подана у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Програма екскурсійно-релаксаційного туру «Перлини Болгарії + Релакс»

| День  | Програма туру  |
|-------|--|
| 07.06 | 14:00 Збір групи біля центрального автовокзалу у м. Вінниця, вул. Київська<br>15:00 Виїзд до м. Софія (під час переїзду буде зупинка в м. Чернівці) Проходження кордонів. Нічний переїзд   |
| 08.06 | 13:00 Приїзд в м. Софія. Обід в кафе міста<br>14:00 Виїзд до Рильського монастиря<br>15:40 Прибуття до Рильського монастиря. Оглядова екскурсія 17:20<br>Виїзд до м. Софія<br>19:00 Прибуття в м. Софія. Заселення в готель<br>Вільний час.                    |
| 09.06 | 08:00 Сніданок<br>09:00 Оглядова екскурсія м. Софія, відвідування Церкви Святої Софії, Софійської Сінагоги, Ротонди Святого Георгія<br>13:00 Обід в кафе міста<br>14:00 Відвідування Національного історичного музею<br>16:00 Повернення в готель. Вільний час |

|       |  |
|-------|--|
| 10.06 | 08:00 Сніданок<br>09:00 Виселення з готелю<br>09:20 Виїзд до м. Велике-Тирнове<br>12:00 Приїзд до м. Велике-Тирнове. Відвідування Балдуїнової Вежі.<br>13:00 Обід в кафе міста<br>14:00 Виїзд до с. Арбанасі<br>14:20 Приїзд до с. Арбанасі. Оглядова екскурсія<br>15:00 Виїзд до м. Габрово<br>16:10 Приїзд до м. Габрово, Музей під відкритим небом.17:00<br>Виїзд до м. Казанлик<br>17:40 Приїзд до м. Казанлик. Відвідування музею Троянд, Фракійської могили.19:30<br>Виїзд до м. Пловдив<br>21:10 Приїзд до м. Пловдив. Розміщення в готелі. Вільний час |
| 11.06 | 08:00 Сніданок<br>09:00 Виселення з готелю.<br>09:30 Оглядова екскурсія по м. Пловдив. Відвідування Римського амфітеатру, Етнографічного музею, церкви Святих Костянтина та Олени.<br>13:00 Обід в кафе міста 14:00<br>Виїзд до м. Созополь<br>17:00 Приїзд до м. Созополь. Заселення в готель. Вільний час  |
| 12.06 | Вільний час та відпочинок на березі Чорного моря   |
| 13.06 | Вільний час та відпочинок на березі Чорного моря   |
| 14.06 | 08:00 Сніданок<br>09:00 Виселення з готелю<br>09:30 Виїзд до м. Софія<br>14:45 Приїзд до м. Софія. Пізній обід в кафе міста.<br>16:00 виїзд до м. Вінниця<br>Нічний переїзд  |
| 15.06 | 13:00-15:00 Приїзд в м. Вінниця.   |

Отже, після екскурсій по цікавим історично-культурним та архітектурним пам'яткам туристи зможуть відпочити два дні на морі, у чудовому готелі Duni Marina Royal Palace. Готель розташований за 50 м. від моря.

### 3.3 Економічне обґрунтування доцільності нового туру

Для розрахунку вартості туру, спочатку розглянемо готелі, в яких пропонується зупинитись туристам під час подорожі.

Готель «Easy Hotel Sofie» знаходиться у м. Софія – це затишний відпочинок за низькими цінами, який ідеально підходить для туризму. Готель пропонує 56

двомісних номерів з окремими ванними кімнатами, кондиціонером та безкоштовним Wi-Fi та знаходиться в центрі міста. Пропонуються номери для розміщення 1 або 2 гостей. Номери компактні 10 м<sup>2</sup> та 14 м<sup>2</sup>.

Готель «Сокол» в м. Пловдив. Пропонує розміщення у номерах різних категорій. Для туристів за новим маршрутом пропонується два типи номерів: двомісний номер з одним ліжком та ванною кімнатою та двомісний номер з двома окремими ліжками і власною кімнатою.

Готель «Duni Marina Royal Palace» - це 5-ти зірковий готель розташований на курорті Дюни, неподалік від м. Созополь. Це граний готель для відпочинку та релаксації. Розміщення пропонується в номерах різних категорій та різного цінового сегменту (Додаток Б):

- Twin Room – номер площею 23-26 кв.м. – два окремі ліжка, балкон з видом на море, телефон, міні-бар, диван, телевізор, сейф, холодильник;
- Напівлюкс з видом на море. Двомісний номер площею 32 кв.м. – два окремі односпальні ліжка, кондиціонер, диван, балкон, сейф, телевізор. Телефон, холодильник, міні-бар;
- Президентський номер люкс - номер площею 80 кв.м. В номері дві кімнати, розкішні меблі, ліжко кінг-сайз, кондиціонер, міні-бар, балкон, телефон, телевізор, холодильник та всі зручності;
- Номер люкс. Площа номеру 38-40 кв. м. – дві суміжні кімнати або двоповерховий номер. Номер зі всіма зручностями, у однієї кімнаті м'які меблі, у другій двоспальне ліжко;
- Делюкс люкс. Номер площею 100 кв. м. – дві суміжні кімнати. Диван, м'який куток, ліжко кінг-сайз, всі зручності, балкон з терасою.

В готелі гостям пропонуються додаткові послуги та розваги (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 - Розваги та додаткові послуги для гостей на території готелю «Duni Marina Royal Palace»

В ресторані готелю пропонуються страви різних кухонь світу. На території працюють магазини, бари, парна, сауна, СПА-центр, закритий та відкритий басейни. На пляжі та біля басейнів чергують рятувальники. Отже, під час відпочинку туристам буде чим зайнятися на території готелю.

Розрахуємо вартість нового екскурсійно-релаксаційного туру «Перлини Болгарії + Релакс» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - Розрахунок вартості нового туру «Перлини Болгарії + Релакс»

| Назва статті   | Вартість на 1 особу /грн. | Кількість осіб в групі | Загальна вартість, грн. |
|--|---------------------------|------------------------|-------------------------|
| 1  | 2                         | 3                      | 4                       |
| 1. Вартість проживання в готелях, двомісні номери економ класу |                           |                        |                         |

| 1  | 2       | 3  | 4        |
|--|---------|----|----------|
| Готель «Easy Hotel Sofie»:                           |         |    |          |
| - маленький номер 10 м <sup>2</sup>                  | 1560,0  | 25 | 39000,0  |
| - стандартний номер 14 м <sup>2</sup>                | 1760,0  | 25 | 44000,0  |
| Готель «Сокол»:                                      |         |    |          |
| - двомісний номер з одним ліжком                     | 1100,0  | 25 | 27500,0  |
| - двомісний номер з двома ліжками                    | 1100,0  | 25 | 27500,0  |
| Готель «Duni Marina Royal Palace»                    |         |    |          |
| - Twin Room  | 11745,0 | 25 | 286875,0 |
| - Напівлюкс з видом на море                          | 14355,0 | 25 | 358875,0 |
| - Люкс   | 16440,0 | 25 | 411000,0 |
| - Президентський номер люкс                          | 19575,0 | 25 | 489375,0 |
| - Делюкс люкс  | 24360,0 | 25 | 609000,0 |
| 2. Вартість транспортного обслуговування на маршруті | 2150,0  | 25 | 53750,0  |
| 3. Екскурсійна програма                              | 830,0   | 25 | 20750,0  |
| Екскурсія до Рильського монастиру                    | 240,0   | 25 | 6000,0   |
| Екскурсія по м. Софія                                | 110,0   | 25 | 2750,0   |
| Екскурсія по м. Велике-Тирнове                       | 120,0   | 25 | 3000,0   |
| Екскурсія по с. Арбанасі                             | 50,0    | 25 | 1250,0   |
| Екскурсія по до Музею під відкритим небом            | 50,0    | 25 | 1250,0   |
| Екскурсія по м. Казанлик                             | 80,0    | 25 | 2000,0   |
| Екскурсія по м. Пловдив                              | 180,0   | 25 | 4500,0   |
| 3. Послуги керівника групи                           | 600,0   | 25 | 15000,0  |
| 4. Страхування                                       | 185,0   | 25 | 4625,0   |
| 5. Інші затрати                                      | 220,0   | 25 | 5500,0   |
| 6. Виробнича собівартість туру                       | 18390,0 | 25 | 459750,0 |
| 7. Прибуток туристичної компанії (25%)               | 4598,0  | 25 | 114950,0 |
| 8. Ціна 1 туру без ПДВ                               | 22988,0 | 25 | 574700,0 |
| 9. ПДВ (20%)   | 4597,6  | 25 | 114940,0 |
| 10. Загальна вартість туру                           | 27585,6 | 25 | 689640,0 |

Вартість туру розрахована з урахуванням найменших цін проживання в готелях

Отже, вартість нового автобусного екскурсійно-релаксаційного туру «Перлини Болгарії + Релакс» протяжністю 9 днів / 8 ночей на одного туриста буде становити 27585,6 грн. Карта нового маршруту подана в Додатку В.

У табл. 3.11 подані основні фінансові показники від реалізації нового туру та його ефективність.

Таблиця 3.11 - Фінансові результати від продажу нового автобусного туру «Перлини Болгарії + Релакс»

| Показники                        | Сума, тис.<br>грн., % |
|----------------------------------|-----------------------|
| Валовий дохід                    | 6896,4                |
| Чистий дохід                     | 5747,0                |
| Собівартість наданих послуг      | 4597,5                |
| Валовий прибуток                 | 1149,5                |
| Податок на прибуток (18%)        | 206,9                 |
| Чистий прибуток                  | 942,6                 |
| Чиста рентабельність продажів, % | 16,4                  |
| Чиста рентабельність витрат, %   | 20,5                  |

Алгоритм розрахунку показників представлених в табл. 3.11.

$$\text{ВД} = 250 \times 27585,6 = 6896,4 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧД} = 6896,4 / 1,2 = 5747,0 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{СБ} = 18390 \times 250 = 4597,5 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ВП} = 5747,0 \text{ тис. грн.} - 4597,5 \text{ тис. грн.} = 1149,5 \text{ грн.}$$

$$\text{ПнП (18\%)} = 1149,5 \text{ тис. грн.} \times (18\%) = 206,9 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧП} = 1149,5 \text{ тис. грн.} - 206,9 \text{ тис. грн.} = 942,6 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Чиста рентабельність продажів} = (942,6 / 5747,0) \times 100\% = 16,4 \%$$

$$\text{Чиста рентабельність витрат} = (942,6 / 4597,5) \times 100\% = 20,5 \%$$

Отже, новий автобусний тур принесе туристичній компанії «Trigor Tour», в разі максимального завантаження на маршруті за сезон чистий прибуток на суму 942,6 тис. грн.

Вважаємо, що новий екскурсійно-релаксаційний автобусний тур «Перлини Болгарії + Релакс» можна запропонувати туристичній компанії «Trigor Tour», з

метою збереження туристичного бізнесу. Переорієнтація туристичного підприємства з внутрішнього туризму на виїзний може бути здійснена в межах пов'язаної диверсифікації туристичної компанії «Trigor Tour», яка полягає у досвіді організації активного відпочинку (спортивного, екстремального туризму) переважно у Вінницькому регіоні та в Україні, та у досвіді організації міжнародних автобусних перевезень в межах проведеної конгломератної диверсифікації у 2023р. Це дозволить не лише отримати додатковий прибуток «Trigor Tour», але і зменшить ризики втрати бізнесу у невизначених умовах макро- та мікро- середовища.





## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Управління підприємством - це постійний і системний вплив на діяльність його структурних підрозділів для забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату. Найсерйознішою проблемою управління підприємством є збереження вектору розвитку в умовах безперервної змінності зовнішнього середовища. Особливо актуальна ця проблема для України, де підприємства змушені адаптуватися до швидких і руйнівних зовнішніх змін, пов'язаних з пандемією COVID-19 та війною в Україні, діяти в умовах контрпродуктивної економічної ситуації в країні.

Метою управління туристичним підприємством є забезпечення життєздатності та сталого функціонування туристичного підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що незважаючи на досягнутий прогрес науки управління і вклад у розвиток різноманітних компаній, у тому числі і туристичних, залишається чимало питань з приводу удосконалення процесів управління компаніями.

До них можна віднести проведення реструктуризації туристичного підприємства коли є зміна зовнішнього середовища і неможливість своєчасної і адекватної адаптації підприємства до цих змін, наслідком якої є його стан. Таким чином, основною метою проведення реструктуризації є зміна вихідного стану підприємства, відновлення його функцій і, зрештою, фінансове оздоровлення.

Реструктуризація розглядається на туристичному підприємстві як постійний процес оптимізації діяльності відповідно до швидкозмінних вимог економічного середовища. Напрями реструктуризації конкретизуються в бізнес-

планах підприємства, які щорічно розробляються, з врахуванням чинників зовнішнього середовища.

Реструктуризація може призвести підприємство до диверсифікації, коли є протидія невизначеній ситуації на ринку, що призводить до несприятливого впливу. Диверсифікація може бути безпосередньо інструментом для зниження фінансових ризиків.

Сьогодні диверсифікація дає можливість підприємствам «триматися на плаву» за умов складної економічної ситуації шляхом пропозиції широкого асортименту продукції та послуг (збитки від нерентабельних позицій перекриваються прибутком від інших видів). Цей процес стосується, перш за все, переходу на нові технології, ринки та галузі, на яких раніше підприємство не працювало; крім того, бажано щоб сама продукція (послуги) підприємства була абсолютно новою. Кожне підприємство має свої причини, що спонукали його до здійснення диверсифікації. Однак всі вони спираються на підвищення ефективності діяльності підприємства, як в поточний момент часу, так і в майбутньому.

У роботі було проведено дослідження туристичної компанії «Trigor Tour». Туристична компанія «Trigor Tour» розробляє власні авторські тури для активного відпочинку. Компанія спеціалізується на водному туризмі в літній сезон, який починається з травня місяця і завершується у вересні. Переважно це водні сплави на байдарках і катамаранах по річці Південний Буг, також серед пропозицій є пішохідні та велотури на замовлення туристів. У зимовий сезон з грудня по березень місяць компанія організовує гірськолижні тури по Україні.

Провівши аналіз фінансових показників господарської діяльності туристичної компанії «Trigor Tour» у 2021-2023 рр. можна констатувати про погіршення всіх показників та нестійке фінансове положення компанії. Для визначення факторів, що вплинули на погіршення фінансового стану компанії

було проведено дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища «Trigor Tour».

Провівши дослідження, можна зробити висновок, що туристична компанія «Trigor Tour» знаходиться у дуже важкій ситуації. Двом із трьох працівникам компанії довелося поповнити лави ЗСУ у травні 2023р. Літній сезон компанія не розпочала. Специфіка її діяльності (організація активного туризму) в першу чергу потребує кваліфікованого персоналу, який не тільки має досвід в розробці турів, а й в їх проведенні в якості інструкторів і керівників груп для водних, гірських, пішохідних, вело маршрутів. Неспроможність знайти заміну персоналу призведе до припинення діяльності компанії, не зважаючи на її чисельні сильні сторони.

У той же час перед компанією відкриваються чималі можливості це диверсифікація компанії, вихід на нові ринки; удосконалення управління, реструктуризація; можливість розширення діяльності та її диференціації за рахунок виходу на нові сегменти ринку; розширення асортименту тур продуктів, з метою задоволення більшої кількості споживачів. Все це допоможить поліпшити рівень фінансової стійкості.

Тому туристична компанія «Trigor Tour» обрала непов'язану (конгломератну) диверсифікацію. Так у 2023 р. була створена компанія «Trigor Tour» з перевезення пасажирів автобусами міжміського та міжнародного сполучення.

Проведений аналіз діяльності компанії на новому ринку дає підстави стверджувати що низька якість надання транспортних послуг «Trigor Tour» викликана тим, що компанія розпочала свій бізнес в новій для себе сфері діяльності. Для ведення бізнесу «Trigor Tour» змушений набирати найманих працівників, кваліфікацію яких важко перевірити. Можна констатувати що обрана стратегія непов'язаної (конгломератної) диверсифікації, була вдалою для «Trigor Tour». Для закріплення фінансової стійкості в новому бізнесі

підприємству ще бракує досвіду роботи. Ми пропонуємо для закріплення фінансової стійкості «Trigor Tour» поєднати пов'язану диверсифікацію (повернутися до туристичного бізнесу) у вигляді розробки виїзних турів за кордон на які суттєво збільшився попит у 2023р., та непов'язану диверсифікацію у вигляді автобусних перевезень.

У роботі запропоновано проект нового автобусного туру для туристичної компанії «Trigor Tour», та розраховано ефективність від його впровадження.

Отже, новий автобусний тур принесе туристичній компанії «Trigor Tour», в разі максимального завантаження на маршруті за сезон чистий прибуток на суму 942,6 тис. грн.

Вважаємо, що новий екскурсійно-релаксаційний автобусний тур «Перлини Болгарії + Релакс» можна запропонувати туристичній компанії «Trigor Tour», з метою збереження туристичного бізнесу. Переорієнтація туристичного підприємства з внутрішнього туризму на виїзний може бути здійснена в межах пов'язаної диверсифікації туристичної компанії «Trigor Tour», яка полягає у досвіді організації активного відпочинку (спортивного, екстремального туризму) переважно у Вінницькому регіоні та в Україні, та у досвіді організації міжнародних автобусних перевезень в межах проведеної конгломератної диверсифікації у 2023р. Це дозволить не лише отримати додатковий прибуток «Trigor Tour», але і зменшить ризики втрати бізнесу у невизначених умовах макро- та мікро- середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О., Балдинюк А. Удосконалення технології управління туристичним підприємством в умовах глобалізації. *Ефективна економіка*. 2011. № 11.
2. Балдинюк А.Г. Менеджмент вражень як стратегічний напрямок розвитку організації та її бренду. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. Випуск 6. Частина 2. 2014. С. 88-90.
3. Біла С.О. Стратегічні пріоритети розвитку туристичних послуг в Україні та перспективи підвищення їх конкурентоспроможності на світовому ринку. *Стратегія розвитку України*. № 1. 2016. С. 17-23.
4. Болотна О. Емоційний маркетинг як технологія управління поведінкою споживачів. *Ефективна економіка*. 2018. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2257>. (дата звернення 03.10.2023)
5. Боярська М. О. Сутність та визначення економіки вражень на сучасному етапі розвитку економіки України. *Молодий вчений*. 2019. № 4. С. 25-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_4_8) (дата звернення 03.10.2023)
6. Дяченко Л. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2020. Вип. 1. С. 217-224.
7. Європейська екотуристична мережа / European Ecotourism Network : URL: <http://www.ecotourism-network.eu/en-about-us/en-ecolnet> (дата звернення 03.10.2023)
8. Європейська хартія екологічно безпечного туризму на захищених територіях / European Charter for Sustainable Tourism in Protected Areas : URL: <https://www.europarc.org/sustainable-tourism/> (дата звернення 03.10.2023)
9. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму : підручник. К. : Знання, 2020. 502 с.

10. Король О.Д., Крачило М.П. Менеджмент туризму : Навч. посіб. К. : Знання, 2019. 248 с.
11. Петриченко П. Управління емоціями та враженнями клієнтів. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2022. Вип. 2 (53). С. 232–237.
12. Перерва П.Г., Кравчук А.В. Ефективність як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 137-143.
13. Перерва П.Г. Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2017. № 45 (1266). С.51-55.
14. Перерва П.Г., Марчук Л.С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 15 (1291). С. 53-63.
15. Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Х.: НТУ „ХПІ”. 2018. № 37(1313).С. 27-32 .
16. Перерва П.Г., Косенко А.В., Кобелева, Т.О., Маслак М.В. Системний підхід до дослідження цінових, маркетингових, інвестиційних та інноваційних характеристик трансферу технологій продукції. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 19 (1295). С. 121-126.
17. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Управління маркетингом інноваційної продукції на засадах життєвого циклу товару. *Вісник Національного технічного університету*

"ХПІ" (економічні науки). : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. № 28 (1200). С. 26-30.

18. Перерва П.Г., Кобелева Т.О. Якість інноваційної продукції як складова маркетингової політики та конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)*. : зб. наук. пр. Харків : НТУ «ХПІ», 2020. № 28 (1200). С. 70-74.

19. Перерва П.Г., Косенко А.В., Маслак М.В., Матросова В.О., Долина І.В. Розвиток організаційно-економічного механізму управління розвитком індустрії туризму та гостинності. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 48 (1324). С. 121-127.

20. Поверіна Ю., Скригун Н. Передумови виникнення та сутність маркетингу вражень. *Strategiczne pytania światowej nauki: materiały X Międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji. Przemysł: Nauka i studia*, 2021. Vol. 3. S. 3–4.

21. Рега М. Тенденції та перспективи розвитку управління підприємствами туристичної сфери в сучасному ринковому середовищі. *Молодий вчений*. 2020. № 5 (20). С. 72-75. URL: <http://molodyvchenyin.ua/files/journal/2020/5/56.pdf>. (дата звернення 03.10.2023)

22. Смачило І. Шляхи удосконалення системи менеджменту туристичних організацій. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Сер. Географія*. 2020. Вип. 2 (28). С. 191-197.

23. Ткачук Г. Ю. Особливості менеджменту туристичного бізнесу URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6833/1/139.pdf> (дата звернення 03.10.2023)

24. Кредісов А. Менеджмент для керівників : навч. посіб. Київ: Знання, 2018. 556с.

25. Кричевський Р. Л. Якщо ви – керівник: настільна книга для керівника. Харків: Справа, 2018. 100 с.
26. Кунц Г. Управління: системний і ситуаційний аналіз управлінських функцій: підручник. Суми: Просвітництво, 2019. 174 с.
27. Кузнецов А. А., Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. URL: <http://eurodev.duan.edu.ua>. (дата звернення: 24.09.2023)
28. Кузьмін О. Е., Мельник О. Г. Сутність та структура організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства: підручник. Київ: Академвидав, 2019. 416 с.
29. Кузьмін О. Е., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник. Львів, 2017. 352 с.
30. Ланциські С., Мрук Х., Янушек Х., Личак Я. Основи комплексного управління туристичним підприємством : навч. посібник. К. : КНТЕУ, 2016. 288 с.
31. Ломберт Т. Ключові проблеми керівника, 50 перевірених способів вирішення проблем. Київ: Наукова думка, 2018. 303с.
32. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. Вип. 3.
33. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності підприємства. Київ: АВРІО, 2018. 264 с.
34. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ, 2018. 560 с.
35. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Функція контролю. URL: [http://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk71.htm](http://tourlib.net/books_ukr/nechauk71.htm) (дата звернення: 24.10.2023)
36. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій. Київ: Кондор, 2017. 860 с.



37. Островерха Р. Е. Теоретичні засади організації внутрішнього контролю на підприємстві: навч.-метод. посіб. 2018. 120 с.
38. Таньков К. М. Концептуальні аспекти формування системи інтегрованого управління туристичним підприємством. *Проблеми економіки*. 2019. № 1. С. 259-264.
39. Свида І.В. Сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку вітчизняного ринку туристичних послуг. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Ужгород, 2019. № 28(3). С. 64–69.
40. Сокол Т.Г. Основи туризмознавства: навчальний посібник. - К.: ЗАТ "Слов'янський дім", 2016. 76 с.
41. Любіцева О. О. Методика розробки турів : навчальний посібник. К.: Альтерпрес, 2018. 346с.
42. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг : навчальний посібник. К. : Знання, 2018. 661 с.
43. Карчевская О.Н. Організація міжнародного туризму: практичний посібник. Гомель: ГГТУ, 2019. 360 с.
44. Національний історичний музей Болгарії, м. Софія. URL: <http://www.openarium.ru/poi/36407591/> (дата звернення: 24.10.2023)
45. Організація міжнародних автобусних туристських подорожей. URL: <https://helpiks.org/6-2152.html> (дата звернення: 24.10.2023)
46. Рильський монастир. URL: <https://turizm.world/rilskij-monastyr-v-bolgarii.html> (дата звернення: 24.10.2023)
47. Римський амфітеатр у м. Пловдив. URL: <https://nat-geo.ru/photo/278041/> (дата звернення: 24.10.2023)
48. Софійська Сінагога. URL: <https://top10.travel/dostoprimechatelnosti-sofii/> (дата звернення: 24.10.2023)

49. Демчик В. Особливості та методи управління туристичним підприємством. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»* Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ, 2023. Вип.173. С. 362-368.
50. Демчик В. Управління туристичним підприємством в сучасних умовах. *Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології*: зб. матеріалів X Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця, 10 жовтня 2023р. Вінниця, 2023. Ч. 4. С. 89-95.

