

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ  
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА**

**КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ**

ДО ЗАХИСТУ ДОПУСКАЮ  
Завідувач кафедри маркетингу  
д.е.н., професор  
Виногорова О.В. \_\_\_\_\_  
«18» травня 2022 року

**Пояснювальна записка**

до кваліфікаційної роботи  
на тему:

**«МАРКЕТИНГОВІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА  
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТУІ ТУРАГЕНЦІЯ»)»**

Виконав: студент 4 курсу, групи МРД-41

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Бондар Владислав Васильович \_\_\_\_\_

Керівник д.е.н., доцент Писар Н.Б. \_\_\_\_\_

Рецензент д.е.н., проф. Гусева О.Ю. \_\_\_\_\_

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ**  
Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва  
Кафедра маркетингу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «МАРКЕТИНГ»

Ступінь вищої освіти «БАКАЛАВР»

Спеціальність 075 «Маркетинг»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри маркетингу

Виноградова О.В. \_\_\_\_\_

«16» лютого 2022 року

**ЗАВДАННЯ**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Бондарю Владиславу Васильовичу

---

1. Тема кваліфікаційної роботи: Маркетингові засади управління конкурентоспроможністю підприємства (на прикладі ТОВ «TUI Турагенція»)

---

керівник кваліфікаційної роботи д.е.н., доцент Писар Н.Б.  
затверджені наказом закладу вищої освіти від «16» лютого 2022 року № 22

---

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 14 травня 2022 р.

---

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: законодавчі та нормативні акти України; наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів; офіційні дані Державної служби статистики України; нормативні документи, що регулюють діяльність підприємств; наукова література.

---

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

---

1. Теоретичні особливості маркетингових засад управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства
  2. Маркетинговий аналіз і оцінка управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства «TUI Турагенція»
  3. Напрямки підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства «TUI Турагенція»
- 

5. Перелік графічного матеріалу:

Таблиць – 38

Рисунків - 8

6. Дата видачі завдання 16.02.2022 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи
1.	Вивчення літератури, підбір матеріалів для виконання кваліфікаційної роботи	<i>01.02. - 21.02.</i>
2.	Підготовка вступу і першого розділу	<i>22.02 - 15.03</i>
3.	Підготовка другого розділу	<i>16.03 - 12.04</i>
4.	Підготовка третього розділу	<i>13.04 - 30.04</i>
5.	Підготовка висновків та пропозицій	<i>01.05 - 05.05</i>
6.	Систематизація використаних під час дослідження джерел	<i>06.05-09.05</i>
7.	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	<i>10.05 - 12.05</i>
8.	Подання роботи для перевірки на академічний плагіат	<i>13.05-14.05</i>
9.	Рецензування роботи керівником	<i>14.05-15.05</i>
10.	Зовнішнє рецензування	<i>14.05-15.05</i>
11.	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	<i>14.05-15.06</i>
12.	Попередній захист	<i>16.05-17.05</i>
13.	Захист кваліфікаційної роботи	<i>16.06-17.06</i>

Студент \_\_\_\_\_

Бондар В.В.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Писар Н.Б.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>8</b>
1.1. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності туристичного підприємства.....	8
1.2. Маркетингові стратегії управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства.....	22
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності і резерви підвищення конкурентних переваг для туристичного підприємства.....	35
Висновки до 1 розділу.....	40
<b>РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ І ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «TUI Турагенція» .....</b>	<b>41</b>
2.1. Загальна організаційна характеристика туристичного підприємства «TUI Турагенція» .....	41
2.2. Фінансовий аналіз діяльності туристичного підприємства «TUI Турагенція».....	49
2.3. Комплексний стратегічний аналіз конкурентного потенціалу туристичного підприємства «TUI Турагенція».....	65
Висновки до 2 розділу.....	75
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «TUI Турагенція» .....</b>	<b>77</b>
3.1. Розробка маркетингової програми підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства «TUI Турагенція».....	77
3.2. Рекомендації з вдосконалення управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства «TUI Турагенція».....	82
3.3. Економічне обґрунтування ефективності впровадження турпродукту «Українське сафарі» для туристичного підприємства «TUI Турагенція».....	86
Висновки до 3 розділу.....	93
<b>ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ.....</b>	<b>95</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>99</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Світовий досвід свідчить про те, що туризм є високорентабельною галуззю економіки. При цьому її розвиток виступає ефективним важелем економічного зростання, стимулюючи створення інституційної інфраструктури, зростання виробництва товарів і послуг, ефективне використання виробничого, кадрового, природного і історико-культурного потенціалу територій. У таких країнах, як Франція, Іспанія, Італія, Туреччина внесок туризму у валовий національний дохід складає 15-35%. Річний оборот від туризму в світі складає близько 3,8 трлн. дол. США. Капітальні вкладення в сферу туризму досягають 700 млрд. дол. США в рік, або 11% всіх інвестицій. За об'ємом доходів туризм займає п'яте місце в світі серед найефективніших галузей - після нафтової, інформаційної, ігорний - розважальною, автомобільною. Україна ж володіє значним туристичним потенціалом; сприятливими кліматичними умовами, унікальними ландшафтами, різноманітною флорою і фауною. Багата культурно-історична спадщина країни включає більш ніж 125 тис. пам'яток архітектури і містобудування, безліч музеїв із зборами унікальних археологічних знахідок, що свідчать про самобутню стародавню культуру. Все це зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Аналіз досліджень і публікацій показав, що розвитку сфери послуг з урахуванням конкурентоспроможності, маркетингових досліджень присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних вчених. Серед них виділяються роботи українських і зарубіжних авторів: Бутинця Ф.Ф. [27], Виноградової О.В. [3], Дарчук В.Г. [2], Дрокіної Н.І. [5], Крижко О.В. [3, 8], Литвинової О.В. [4], Михайличенко Г.А. [22], Портера М. [10], Продіус Ю.І. [6], Совершеної І.О. [8, 9], Сьомкіної Т.А. [4], Школи І.М. [21], Шульгіна Л.М. [28] та ін. Ці дослідження можуть слугувати теоретичною базою для формування адекватної сучасним реаліям концепції маркетингових засад управління конкурентоспроможністю підприємства.

Високо оцінюючи результати досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених, слід зауважити, що проблема ефективного застосування маркетингових засад управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в даний час залишається актуальною та своєчасною

**Метою** кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка рекомендацій щодо вдосконалення маркетингових засад управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства «ТУІ Турагенція».

Згідно з метою роботи було встановлено наступні **завдання**:

- розкрити теоретичні аспекти конкурентоспроможності туристичного підприємства;
- розглянути маркетингові стратегії управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства;
- розглянути методи оцінки конкурентоспроможності і резерви підвищення конкурентних переваг для туристичного підприємства;
- надати загальну організаційну характеристику туристичного підприємства «ТУІ Турагенція»;
- провести фінансовий аналіз діяльності туристичного підприємства «ТУІ Турагенція»;
- провести комплексний стратегічний аналіз конкурентного потенціалу туристичного підприємства «ТУІ Турагенція»;
- розробити маркетингову програму підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства «ТУІ Турагенція»;
- надати рекомендації з вдосконалення управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства «ТУІ Турагенція»;
- надати економічне обґрунтування ефективності впровадження турпродукту «Українське сафарі» для туристичного підприємства «ТУІ Турагенція».

**Об'єктом дослідження** є процес формування маркетингових засад управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та організаційно-практичні особливості формування маркетингових засад управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Теоретичну основу** кваліфікаційної роботи склали положення маркетингу, менеджменту, економіки підприємства, економічної теорії. **Інформаційною базою** роботи стали публікації провідних вітчизняних і зарубіжних науковців зі

стратегічного планування, маркетингу, з проблем управління конкурентоспроможністю, а також законодавчі та нормативні акти України, що стосуються питань формування маркетингових засад управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Обсяг і структура роботи.** Кваліфікаційну роботу викладено на 98 сторінках. Робота складається зі вступу, розділу 1, розділу 2, розділу 3, висновків до кожного розділу, висновків до роботи в цілому, списку використаних джерел.

**РОЗДІЛ 1.**  
**ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАСАД**  
**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО**  
**ПІДПРИЄМСТВА**

**1.1. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності туристичного підприємства**

Теорія конкуренції виходить з того, що конкурують не країни, а окремі виробники або продавці продукції, боротьба за споживача – неодмінна умова існування будь-якого підприємства в обстановці конкуренції.

Постійне підвищення ефективності виробництва - ще одна обов'язкова вимога до підприємства, що діє в умовах конкуренції. Якщо воно не використовуватиме всі можливі резерви, це зроблять його конкуренти, отримавши тим самим значний вигреш в конкурентній боротьбі (можливість привертати більш кваліфіковану робочу силу, швидше оновлювати виробництво і продукцію, упроваджуватися на нові ринки збуту і т.п.) [1-6].

Поняття конкуренції і конкурентоспроможності – одні з центральних в сучасній теорії і практиці стратегічного управління.

Конкуренція – це процес боротьби організацій один з одним за споживачів своєї продукції. Цей процес залежить від того, яка структура ринку. Якщо є багато дрібних конкурентів, бар'єри входу на ринок низькі і всі учасники в рівній мірі володіють необхідною інформацією, то це досконала конкуренція. Якщо ж є лише декілька конкурентів на ринку, то це олігополістична конкуренція. Ці два види сильно відрізняються один від одного. Якщо в умовах досконалої конкуренції все визначається рівнем якості і ефективності випуску продукції, умовах олігополії основним інструментом стають змова, вибудовування бар'єрів входу, обмеження доступу до інформації і ін. останнім часом у всьому світі, у тому числі і в Україні, найчастіше зустрічаються випадки олігополістичної конкуренції. Саме цей вид конкуренції стає домінуючим у вітчизняній і зарубіжній практиці [6].



«Конкуренція» походить від латинського слова «concurrentia», що означає зіткнення, змагання. Адам Сміт (1723- 1790) пов'язував конкуренцію з чесним, без змови суперництвом, яке відбувається між продавцями (або покупцями) за найбільш вигідні умови продажу товару. Американський економіст Френк Найт (1885-1974) визначав конкуренцію як ситуацію, при якій велика кількість індивідуумів на ринку мають справу з великою кількістю інших індивідуумів, вибирають кращі, на їх думку, умови купівлі-продажу товарів. Йозеф Шумпетер (1883-1950) стверджував, що конкуренція - це суперництво старого і нового: нових товарів, нових технологій, нових джерел задоволення потреб, нового вигляду організації.

Сучасний американський економіст П. Хайек вважає, що «конкуренція» - це прагнення найкращим чином задовольнити критерії доступу до рідкісних благ [7].

Значення конкуренції виявляється в наступних особливостях її впливу на економіку: вимушує підприємців постійно шукати і знаходити нові види продукції і послуг; сприяє виробництву продукції високої якості по розумних цінах; стимулює використання найбільш ефективних методів виробництва, оскільки неефективне виробництво відразу ж знижує конкурентоспроможність підприємства; вимушує оперативно реагувати на зміну потреб покупців; сприяє розвитку техніки, науки, технології, інформаційних систем. Разом з тим конкуренція приводить до формування умов, які створюють нестабільність в бізнесі, породжують інфляцію, безробіття, банкрутство і інші явища.

У розвитку конкурентних відносин виділяють внутрішньогалузеву і міжгалузеву конкуренцію. Внутрішньогалузева конкуренція виявляється між виробниками одного товару за найбільш сприятливі умови виробництва, за велику частку ринку цього товару. Міжгалузєва конкуренція виявляється в суперництві між виробниками різних галузей, здатних задовольнити подібні або однотипні потреби. Також, найчастіше конкуренція має місце між виробниками і торговими посередниками на рівні товару, який випускається цим же виробником. В цьому випадку виробник конкурує з торговими посередниками, яким раніше поставляв свій товар (табл. 1.1) [7].

**Класифікація різних видів конкуренції (систематизовано автором)**

Класифікаційна ознака	Види конкуренції	Характеристика видів
1. за ступенем проникнення в галузь	а) відкрита	Характеризується вільним проникненням в галузь
	б) закрита	Існують високі бар'єри для входження в галузь
	в) що напівзакриває	При входженні існують незначні труднощі
2. за відношенням до потреби	а) функціональна	У основі лежить здатність задовольняти потребу різними способами
	б) видова	Потребу краще задовольняти товарами або послугами з вищими споживчими характеристиками
	в) наочна (міжфірмова)	У основі – здатність задовольняти потребу ідентичними товарами або послугами
3. за станом ринку	а) чиста	Характеризується великою кількістю продавців, фірми проводять однаковий продукт або послугу
	б) монопольна	Велика кількість продавців пропонує диференційований продукт або послугу
	в) олигопольна	Характеризується малою кількістю учасників, що проводять як однорідний, так і диференційований товар або послугу
4. за засобами суперництва	а) цінова	Характерне маніпулювання цінами, опускаючи їх нижче за ціни на аналогічну продукцію
	б) нецінова	Проводиться шляхом підвищення якості продукції: вдосконалення технічних характеристик, поліпшення пристосовності до потреб споживачів

Розрізняють три види конкуренції:

- 1) функціональну – виникає за наявності на ринку різних товарів здатних задовольнити ту ж потребу;
- 2) видову – передбачає, що краще задовольняє товар з вищими споживчими якостями.
- 3) фірмову – виникає у зв'язку з тим, що підприємства випускають ідентичні товари для задоволення однієї потреби, але розрізняються по асортименту, якості і ціні [8-9].

Конкуренція між покупцями посилюється за рахунок товарного дефіциту і стає слабкішим при перевищенні пропозиції над попитом. Така конкуренція стає одним з важливих ціноутворюючих чинників, вона обумовлює підвищення або пониження ціни і тим самим впливає на об'єм виробництва.

Конкурентне середовище підприємства - це сукупність суб'єктів ринку і відносин, які складаються в ході конкурентної боротьби і визначають інтенсивність конкуренції. Відповідно до досліджень англійського вченого М. Портеру, стан

конкурентної боротьби визначається взаємодією п'яти сил конкуренції, якими є: загроза появи нових конкурентів; вплив товарів-замінників; конкурентна сила постачальників; конкурентна сила споживачів; інтенсивність конкуренції на ринку [10].

Модель п'яти сил конкуренції - ефективний метод аналізу основних конкурентних сил, що впливають на положення підприємства на ринку. Ця модель дає можливість більш цілеспрямовано оцінити конкурентну обстановку на ринку і на цій основі розробити такий варіант такої довгострокової стратегії підприємства, який в найбільшій мірі забезпечить його захист від дії конкурентних сил і одночасно сприятиме створенню додаткових конкурентних переваг.

Розглянемо яким чином підприємство відстоює свої переваги в протидії основним конкурентним силам [4].

1. Загроза появи нових конкурентів. Нові конкуренти, щоб вийти на новий ринок і забезпечити собі відповідне місце повинні володіти достатніми продуктивними потужностями, бажанням забезпечити собі певну частку ринку, а також значними ресурсами, необхідними для конкурентної боротьби. Серйозність загрози появи нових конкурентів залежить від двох чинників: бар'єрів на шляху проникнення на ринок і очікуваної реакції підприємств. Нові туристичні підприємства, які з'являються на ринку і вступають в конкурентну боротьбу за частку ринку, як правило, мають низький конкурентний статус. Причиною цього є незначний об'єм діяльності, труднощі доступу до каналів розподілу турів, відсутність налагоджених зв'язків і іміджу серед ділових партнерів, високий рівень цін реалізації турів і ін. в теж час початковий конкурентний статус нового торгового підприємства може бути і достатньо високим, якщо це підприємство: утворилося в результаті реорганізації одного з «старих» учасників ринку, який займав домінуючу позицію; є дочерним підприємством найбільш значущого постачальника; має істотні переваги в асортименті товарів, пропонованих до реалізації; використовує принципово нові методи обслуговування покупців.

2. Вплив товарів-замінників. Дія цієї сили конкуренції має місце лише на окремих сегментах товарного ринку. В цілому загроза виникнення товарів або

послуг-замінників підсилює конкурентну боротьбу за споживачів, які віддають перевагу традиційному способу задоволення своїх потреб.

3. Конкурентна сила постачальників. Важливість даної сили конкуренції пов'язана з функцією посередника між постачальником і покупцем, яку виконує торгівля. Зміна кон'юнктури ринку, товарних ресурсів, зростання закупівельних цін на товари або зниження об'ємів товарної пропозиції обумовлюють відповідні зміни інтенсивності конкурентної боротьби між торговими підприємствами. Тому необхідною умовою залучення великої кількості покупців є налагодження взаємовигідних відносин з постачальником, оскільки саме це дозволяє сформувати конкурентоспроможний асортимент турів.

4. Конкурентна сила споживачів. Значущість даної сили обумовлена тим, що покупець має необмежене право вибору продавця необхідних турів, може зіставляти якісні і цінові характеристики турів, реалізованих окремими підприємствами. Тому останнім часом споживачі стають все більш впливовою силою із зростанням їх можливості впливати на ціни, якість рівень обслуговування і інші умови продажів. Саме покупець визначає наявність окремих конкурентних переваг. В той же час на споживчому ринку сила покупця не є інтегрованою. Наявність великої кількості покупців з незначним одиничним розміром покупки, різним об'ємом і структурою попиту обумовлює проблематичність об'єднання зусиль для поліпшення свого положення на ринку і цілеспрямованого тиску на підприємства.

5. Інтенсивність конкуренції на ринку. Це найвпливовіша сила конкуренції, тому що зі всіх п'яти конкурентних сил найбільший вплив робить конкурентна боротьба між підприємствами, які реалізують однотипні товари і послуги.

Конкурентоспроможність підприємства визначається двома елементами: конкурентоспроможність продукції, яка в динаміці характеризує ступінь задоволеності попиту, і конкурентоспроможність виробництва, як шляхи досягнення випуску конкурентоспроможної продукції. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є узагальнюючим показником, об'єднуючим конкурентоспроможність продукції і конкурентоспроможність виробництва і що виражає відмінності розвитку

даного підприємства від розвитку підприємств-конкурентів по наявності конкурентних переваг, по ступеню адаптації до змін конкурентного середовища, по ефективності виробничої діяльності (табл. 1.2) [11-19].

Таблиця 1.2

**Визначення поняття «конкурентоспроможність» (систематизовано автором)**

Автор визначення	Суть поняття
Ожегов С.І. [11, с.543]	Конкурентоспроможність це - здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам
Гаврішко О.С. [12, с. 112]	Володіння властивостями, що створюють переваги для суб'єкта економічного змагання
Рейсберг Б.А. [13, с. 107]	Здатність учасника економічної діяльності конкурувати зі своїми суперниками на ринку.
Забелін П.В. Моїсєєва Н.К. [14, с. 67]	Здатності приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді не нижче заданою, або як перевищення над середньостатистичним прибутком у відповідній сфері бізнесу.
Грошев В.П. [15, с. 94]	Комплекс споживчих властивостей товару, що визначає його відмінність від інших аналогічних товарів по ступеню і рівню задоволення потреб покупців і витратам на його придбання і експлуатацію.
Кредісов А.І. [16, с. 93].	Це характеристика товару, що відображає його відмінність від аналогічного конкурентного товару як по ступеню відповідності конкретної потреби, так і за витратами на її задоволення.
Андрєєва О.Д. [17, с. 65]	Це характеристика товару-конкурента по ступеню відповідності конкурентної суспільної потреби і за витратами на її задоволення.
Бланк І.А [18, с. 78]	Конкурентоспроможність підприємства – система оцінювальних характеристик господарської діяльності підприємства, які впливають на результати суперництва з іншими підприємствами на споживчому ринку
Мазаракі О.А. [19, с. 324]	Конкурентоспроможність підприємства – це узагальнювальна оцінка його конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту і досягнення завдяки цьому ефективності функціонування господарської системи, які мають місце на момент або в період оцінювання.

Таким чином, конкурентоспроможність – це багатобічна економічна категорія, яка повинна розглядатися на трьох рівнях: конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність галузі, конкурентоспроможність національної економіки.

Конкурентоспроможність продукції - це сукупність якісних і вартісних характеристик продукції, виготовленої по схемі оптимальних витрат, що забезпечує задоволення запитів споживачів, відповідає вимогам конкурентного ринку порівняно з іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку.

Між категоріями конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність продукції існує взаємозв'язок: підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не має збуту. Реалізація продукції з низьким рівнем конкурентоспроможності знижує

конкурентоспроможність підприємства, яке несе додаткові витрати, пов'язані з необхідністю стимулювання збуту, збільшення терміну користування кредитом, а іноді прямі втрати від зниження ціни продукції, що не має попиту.

Конкурентоспроможність виробництва – це здатність виробництва як складної організаційно-економічної системи забезпечувати випуск конкурентоспроможної продукції, швидко і адекватно реагувати на перманентний попит споживачів, гнучко перебудовуватися, мати комерційний успіх в умовах конкуренції, необхідний для подальшого розвитку і функціонування [3-4].

Перш ніж розглянути чинники конкурентоспроможності, визначимо що позначає термін «чинник». Чинник (від латів. factor – той який служить причиною) - це рушійна сила або причина якого-небудь процесу або явища, яке визначає його характер або окремі риси. Звідси бачимо, що чинниками конкурентоспроможності є ті або інші причини (істотні обставини), які частково впливають на рівень і характер конкурентоспроможності підприємства або ж повністю його визначають.

Найбільш поширеним є розмежування чинників конкурентоспроможності, які базуються на класифікаційних ознаках, які приведені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

**Класифікація чинників конкурентоспроможності підприємства**  
(систематизовано автором)

Класифікаційна ознака	Групи чинників
Місце виникнення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• внутрішні</li> <li>• зовнішні</li> </ul>
Сфера походження	<ul style="list-style-type: none"> <li>• науково-технічні</li> <li>• організаційно-економічні</li> <li>• соціальні</li> <li>• екологічні</li> <li>• політичні</li> </ul>
Характер чинника	<ul style="list-style-type: none"> <li>• загальні</li> <li>• специфічні</li> <li>• індивідуальні</li> </ul>
Тривалість дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>• постійні</li> <li>• тимчасові</li> </ul>
Ступінь взаємозалежності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• незалежні</li> <li>• похідні</li> </ul>
Ступінь корисності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стимулюючі</li> <li>• дестимулюючі</li> </ul>
Роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>• основні</li> <li>• другорядні</li> </ul>

Залежно від місця походження (по відношенню до підприємства) чинники, які впливають на конкурентоспроможність, діляться на внутрішні [6, с.379-383] чинники внутрішнього середовища підприємства, або ендогенні чинники і зовнішні [6, с. 378-379] - чинники зовнішнього середовища функціонування підприємства, або екзогенні чинники. Виникнення і інтенсивність прояву внутрішніх чинників безпосередньо залежить від діяльності підприємства, стану його ресурсної бази, характеру організації системи стратегічного управління, системи загального менеджменту і так далі. Тобто, ці чинники характеризують умови внутрішнього середовища підприємства і, з погляду його конкурентоспроможності, характеризують можливість і ефективність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища. Саме ця група чинників є найбільш значущою для забезпечення стійких конкурентних позицій підприємства, оскільки ці чинники є об'єктом активного впливу з боку самого підприємства.

Залежно від сфери походження чинники, які впливають на конкурентоспроможність, ділять на науково-технічні, організаційно-економічні, соціальні, екологічні, політичні.

Науково-технічні чинники – відображають стан і динаміку науково-технічного прогресу, рівень техніки і технології, продуктивність і надійність устаткування, гнучкість виробничих процесів і так далі

Організаційно-економічні чинники – відображають, з одного боку, стадію циклу розвитку економіки, розвиток інтеграційних процесів в економічному просторі, загальногосподарську діяльність і галузеву кон'юнктуру, методи і механізми регулювання господарської діяльності на рівні держави, регіонів і галузей; з іншого боку ці чинники характеризують структуру і ефективність системи управління підприємства, рівень організації його маркетингової і фінансово-економічної діяльності, характер організації виробничих процесів і організації праці, ступінь ефективності створених на підприємстві систем прогнозування, стратегічного і поточного планування, моніторингу і оперативного регулювання тощо.

Соціальні чинники – відображають стан і динаміку соціальних процесів, які відбуваються на макро- і мікро- рівнях. Вплив цієї групи чинників на конкурентоспроможність підприємства є двостороннім: з одного боку, вони здійснюють певний вплив на рівень динаміки і специфічні особливості попиту на кожному конкретному ринку, а значить якоюсь мірою впливають на конкурентоспроможність продукції, яка проводиться тим або іншим підприємством; з іншого боку, ці чинники певною мірою відбиваються на рівні ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Екологічні чинники – характеризують взаємозв'язок виробничо-економічної діяльності підприємства із станом навколишнього природного середовища. До цієї групи чинників слід віднести вимоги екологічного законодавства, витрати, які виникають у зв'язку з утилізацією відходів виробництва, витрати на зміст і експлуатацію природоохоронних будівель тощо.

Політичні чинники впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства, що найяскравіше виявляється при реалізації продуктів на зовнішньому ринку, або при придбанні імпортованих ресурсів. Як найбільш важливим політичним чинником конкурентоспроможності можна виділити, в першу чергу, загальнополітичний клімат і стан розвитку міжнародних відносин, політики зарубіжних країн відносно соціально-економічних і політичних змін в Україні, військово-політичні конфлікти в окремих регіонах світу та Україні тощо. [1-6].

Залежно від свого характеру чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, ділять на загальних, специфічних і індивідуальних. Загальні чинники здійснюють вплив на конкурентоспроможність всіх підприємств без обмеження; специфічні чинники – це ті, які здійснюють вплив на конкурентоспроможність підприємств певної галузі, або певного регіону, або тих, які діють на конкретному ринку; дія індивідуальних чинників обумовлює зміна конкурентоспроможності окремого підприємства.

Залежно від тривалості дії чинники, які впливають на конкурентоспроможність, ділять на постійні і тимчасові. Постійні чинники



визначають загальний рівень конкурентоспроможності підприємства; тимчасові – змінюють це рівень в наслідок тих або інших подій.

Залежно від ступеня взаємозалежності чинники, які впливають на конкурентоспроможність, підрозділяють на незалежних (первинні) і похідних (вторинні), які є опосередкованим результатом дії первинних чинників. З погляду управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно впливати саме на первинні чинники, в цей же час слід враховувати можливу зміну похідних.

Залежно від ступеня корисності чинники, які впливають на конкурентоспроможність, ділять на стимулюючих – чинники, які сприяють посиленню конкурентних позицій і стимулюють зростання конкурентоспроможності підприємства, і дестимулюючі – чинники, які здійснюють негативний вплив на конкурентні позиції підприємства і стимулюють процес зростання його конкурентоспроможності.

Залежно від ролі чинників в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства вона діляться на основні і другорядні. Вплив основних чинників на рівень конкурентоспроможності є визначеним.; саме вони є вирішальними в забезпеченні реалізації стратегічних цілей і основних завдань підприємства [8].

Конкурентоспроможність туристичного підприємства залежить від ряду таких чинників, як:

- 1) конкурентоспроможність турів і послуг туристичного підприємства на зовнішньому і внутрішньому ринках;
- 2) вид вироблюваного товару;
- 3) ємкість туристичного ринку (кількість щорічних продажів);
- 4) легкість доступу на ринок;
- 5) конкурентні позиції туристичних підприємств, що вже працюють на даному ринку;
- 6) конкурентоспроможність туристичної галузі;
- 7) можливість технічних нововведень в галузі;
- 8) конкурентоспроможність регіону і країни [4].

У зв'язку з різними умовами формування можна виділити чотири рівні конкурентоспроможності. Кожному з них відповідають свої підходи до організації управління і маркетингу.

При першому рівні конкурентоспроможності підприємств менеджери турпідприємств розглядають чинник управління як «внутрішньо нейтральний». Вважається, що регулярний менеджмент в їх компаніях був поставлений, і більше управління на конкурентоспроможність ніяк не впливає. Свою роль ці менеджери бачать тільки в тому, щоб випускати стандартизовані турпослуги. Додаткові зусилля на виробництві або в управлінні не робляться. Такий підхід може принести турпідприємству успіх, якщо воно зуміє знайти на ринку місце, вільне від конкуренції. Звичайно це характерно для малого турпідприємства, що орієнтується на певну нішу ринку.

Але у міру збільшення масштабів бізнесу може трапитися так, що турпідприємство або переросте цю нішу і вступить в конкуренцію на новому сегменті ринку, або ніша ринку стане ринком, що росте, привабливим для інших виробників. Таким чином, створюються умови для появи конкурентної боротьби. Виникає необхідність в тому, як перевершити стандарти, запропоновані конкурентами в області цін, витрат виробництва, якості, точності постачань, рівня обслуговування і тому подібне.

В українській економіці велика частина приватизованих державних турпідприємств і турпідприємств дрібного бізнесу незалежно від масштабів бізнесу знаходиться саме на цьому рівні конкурентоспроможності. Дане положення пов'язане з нерозвиненістю ринкових відносин у вітчизняній економіці і конкуренції на внутрішньому ринку [20].

Основні риси українських турпідприємств першого рівня конкурентоспроможності виявляються в наступному:

- 1) не достатнє використання всіх можливостей маркетингу.
- 2) рідкісне проведення маркетингових досліджень;
- 3) пріоритет використання цінової конкуренції;

4) недостатнє використання нецінових чинників конкурентоспроможності продукції. Найширше в просуванні продукту використовують в основному тільки рекламу;

5) недостатня увага до кваліфікації і мотивації працівників, питань управління персоналом. Як правило, висока текучість кадрів.

6) нерозуміння ролі чинника управління в цілому. Питання вдосконалення структур і систем, форм і методів управління розглядаються рідко. Зважають в основному на те, що було доцільним або добре зарекомендувало себе у минулому.

Турпідприємства другого рівня конкурентоспроможності прагнуть повністю відповідати стандартам, встановленим їх основними конкурентами на конкретному туристичному ринку. Вони намагаються відтворити у себе те, що роблять підприємства – лідери ринку: прагнуть максимально запозичувати технічні прийоми, технології, методи організації виробництва у ведучих турпідприємств галузі. Такі турпідприємства слідують тим же принципам і підходам в управлінні якістю турпродукції і в контролі за рівнем запасів, встановлюють такі ж по характеру відносини з працівниками на своєму підприємстві.

До особливостей турпідприємств другого рівня конкурентоспроможності в Україні відносяться:

1) перетворення маркетингу на головну функцію управління. Ці компанії зазвичай сповідають концепцію маркетингу, орієнтованого на турпродукт. Використання маркетингових досліджень;

2) прагнення стати маркетингово-орієнтованими турпідприємствами, в яких всі процеси планування і розвитку виробництва базуються вже на прогнозах збуту, що складаються при участі

3) служби дослідження ринку;

4) різноманітніші форми і методи конкуренції, де цінова конкуренція витісняється конкуренцією за якістю, рівню обслуговування споживачів;

5) зміна кадрової політики. Керівники турпідприємств прагнуть запросити на роботу керівників і фахівців з інших турпідприємств цієї ж галузі, покладаючись на їх високу кваліфікацію і професійні якості;

б) орієнтація на найбільш поширені, типові управлінські технології, що забезпечують успіх на ринку основним конкурентам [21].

Одним з недоліків даного рівня є те, що на певному етапі пряме запозичення передового досвіду вже не збільшує конкурентоспроможність турпідприємства.

До характерних рис турпідприємств третього рівня конкурентоспроможності відносяться наступні:

1) на цих турпідприємствах приділяється увага потребам і запитам споживачів, концепція маркетингу, орієнтована на споживача, а управління починає активно сприяти розвитку виробничих систем;

2) дані турпідприємства є маркетингово-орієнтованими;

3) будь-які нововведення, зміни в області виробництва продукції (асортименті, якості) здійснюються тоді, коли є упевненість в схваленні їх кінцевими споживачами [22]. В Україні турпідприємств, що досягли цього рівня конкурентоспроможності небагато. У зв'язку з цим головне завдання для менеджменту на найближчий період – піднятися до третього рівня конкурентоспроможності.

Туристичні підприємства четвертого рівня конкурентоспроможності. Вони не тільки не прагнуть копіювати досвід інших турпідприємств галузі, а й хочуть перевершити найжорсткіші з існуючих стандартів. Будь-які зміни в управлінні, організації виробництва, в стратегії розвитку здійснюються тут з урахуванням результатів вивчення ринку. Активна поведінка, направлена на захист свого ринку і експансію чужого. Функції управління виявляються безпосередньо залученими в процес маркетингових досліджень або систематизацію їх результатів. Останні узагальнюють дані, інтегрують і координують зусилля інших служб. Дані підприємства є лідерами світового виробництва [7].

Для досягнення тривалого успіху робота із забезпечення конкурентоспроможності підприємства повинна здійснюватися у всіх сферах і напрямках діяльності підприємства. Звідси видно, що ключовими аспектами забезпечення конкурентоспроможності є:

1) виробничий – ключове значення має номенклатура і асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;

2) маркетинговий – ключове значення має дослідження і прогнозування ринку, система просування і збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування клієнтів;

3) фінансовий – ключове значення має ступінь ліквідності, активність прибутковості, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних грошових коштів, загальний фінансовий стан підприємства;

4) інноваційний – ключове значення має здійснення НІОКР власними силами, використання запозичених результатів НІОКР, ступінь оновлення продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;

5) кадровий і організаційно-культурний – ключове значення мають кількісний і якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації і процедури;

б) управлінський – ключове значення має тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість і раціональність ОСУ, стиль і методи управління, адаптаційні можливості, гнучкість і гомеостатичність підприємства [23].

Пріоритетний напрямок розвитку в'їзного та внутрішнього туризму є важливим чинником для створення додаткових робочих місць, поповнення валютних запасів держави, збільшення платежів до бюджету, підвищення авторитету держави на міжнародній арені. Він істотно впливає на такі сектори економіки, як транспорт, торгівля, зв'язок, будівництво, сільське господарство, виробництво товарів широкого вжитку, і є одним з найбільш перспективних напрямів структурної перебудови економіки [24].

## **1.2. Маркетингові стратегії управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства**

Управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою певний аспект менеджменту підприємства, спрямованого на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

Управління конкурентоспроможністю підприємства повинне ґрунтуватися на використанні базових положень науки управління, відповідно до яких основними елементами системи управління є мета, об'єкт і суб'єкт, методологія та принципи, процес та функції управління. Склад основних елементів системи управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства та їх взаємозв'язки представлено на рис. 1.1 [24].

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

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на: нейтралізацію (подолання) або обмеження кількості негативних (деструктивних) чинників впливу на рівень конкурентоспроможності підприємства шляхом формування захисту проти них; використання позитивних зовнішніх чинників впливу для нарощування та реалізації конкурентних переваг підприємства; забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень – їх синхронізації з динамікою дії негативних і позитивних чинників конкуренції на певному ринку.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства є рівень конкурентоспроможності, необхідний і достатній для забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції.

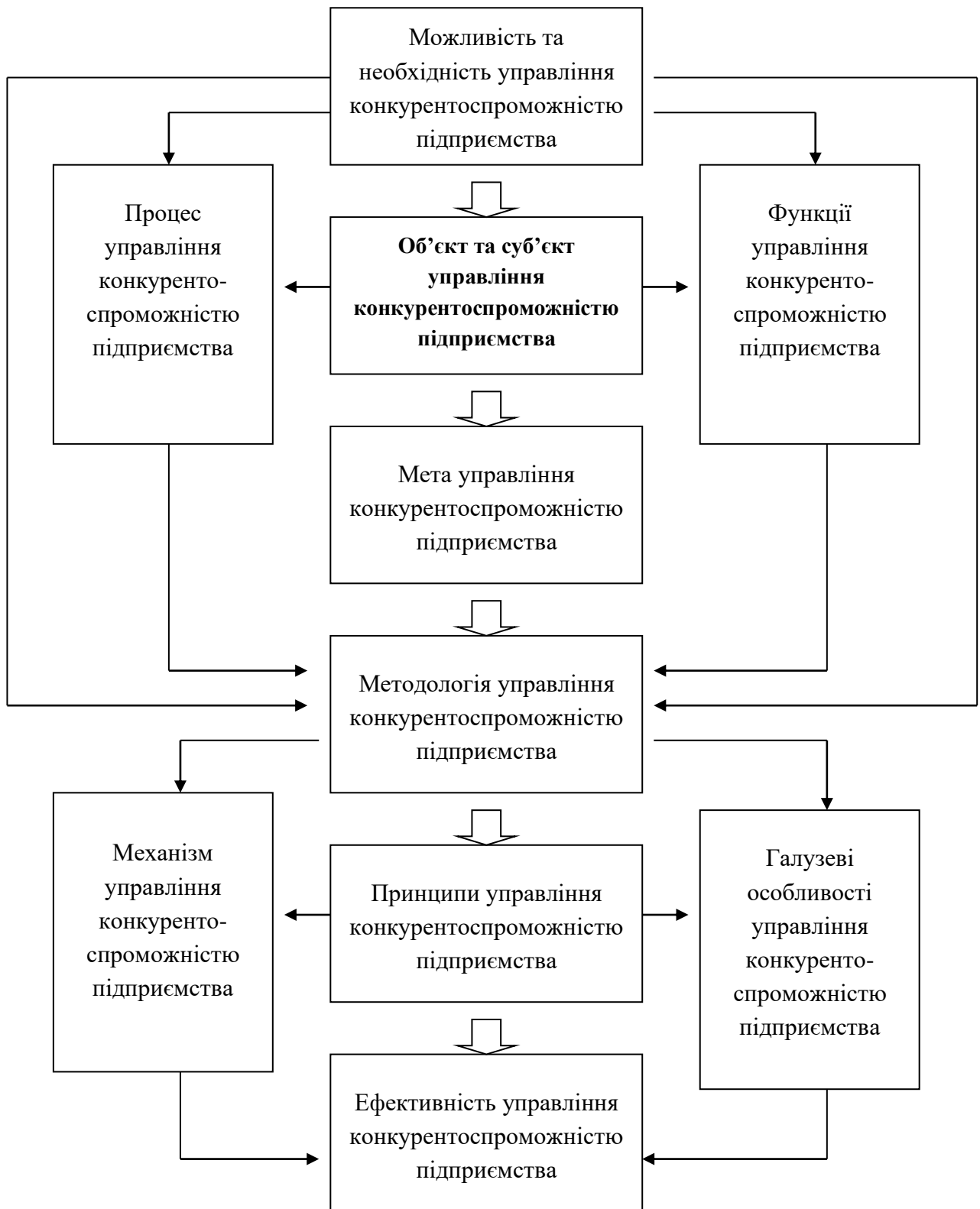


Рис. 1.1. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства (побудовано автором)

Суб'єктами управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства є певне коло осіб, що реалізують його (управління) мету:

- власник підприємства, який за будь-яких умов має брати безпосередню участь у формуванні стратегічних цілей та завдань підприємства, пов'язаних з економічними інтересами та фінансовими можливостями власника;
- вищий управлінський персонал підприємства (директор, заступники директора та керівники тих підрозділів підприємства, що формують ланцюг цінностей підприємства);
- лінійні менеджери операційних підрозділів підприємства, які є відповідальними за ефективну реалізацію планів дій по забезпеченню належного рівня конкурентоспроможності;
- менеджери-економісти консалтингових фірм, що залучаються на підприємство на платній основі для розробки та реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності;
- державні та відомчі управлінські структури та органи, повноваження яких визначаються відповідними нормативними документами [24-25].

Методологічною основою управління конкурентоспроможністю підприємства є концептуальні положення сучасної економічної та управлінської теорії, зокрема - ключові положення теорії ринку, теорії конкуренції та конкурентних переваг, концепції стратегічного управління, сучасної управлінської парадигми, а також базові принципи та прикладні інструменти, напрацьовані в рамках сучасних управлінських підходів, зокрема – процесного, системного, ситуаційного. З позиції процесного підходу управління конкурентоспроможністю підприємства являє собою процес реалізації певної сукупності управлінських функцій - цілевстановлення, планування, організації, мотивації та контролю діяльності по формуванню конкурентних переваг та забезпеченню життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності.

При цьому:

- функція «ціле встановлення» обумовлює орієнтацію управління конкурентоспроможністю підприємства на досягнення певних цілей, під якими розуміється майбутній рівень конкурентоспроможності об'єкта управління, якого передбачається досягти;



- функція «планування» передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів нарощування конкурентоспроможності як в цілому по підприємству, так і по його окремих структурних підрозділах;
- функція «організація» забезпечує практичну реалізацію прийнятих планів і програм; з нею пов'язані питання розподілу матеріальних, фінансових та трудових ресурсів між окремими напрямками операційної діяльності; також в процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців в реалізації прийнятих планів;
- функція «мотивація» забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;
- функція «контроль» забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства поставленим вимогам; передбачає розробку стандартів для контролю у вигляді системи кількісних показників, що дають змогу перевірити результативність процесу реалізації вироблених планів та програм, або їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, які сприяють досягненню поставленої мети підприємства [24-25].

Реалізація функцій управління конкурентоспроможністю підприємства у їх взаємозв'язку формує цикл управління конкурентоспроможністю (рис. 1.2) [24-25].



Рис. 1.2. Цикл управління конкурентоспроможністю підприємства  
(систематизовано автором)

Маркетингове стратегічне управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства, має спиратися на потенціал підприємства. Стратегічний потенціал підприємства являє собою багатомірне утворення, склад якого визначається трьома групами чинників, які зумовлюють весь спектр

діяльності підприємства: функціональні, які визначають функціональну діяльність; організаційні, які визначають організацію цієї діяльності; ресурсні, які характеризують ресурси, необхідні для організації діяльності та досягання конкурентних переваг. Найважливіше завдання полягає в тому, щоб забезпечити підприємствам умови для досягнення необхідної переваги перед іншими конкурентами шляхом найбільш ефективного використання їх потенціалу й збільшення цього потенціалу більш високими темпами, ніж підвищується потенціал їх основних конкурентів. З цією метою необхідно аналізувати всі основні складові потенціалу: техніко-технологічний, кадровий, фінансовий, організаційно-управлінський, маркетинговий, інноваційний (табл. 1.4) [26-27].

Таблиця 1.4

**Взаємозв'язок між чинниками стратегічного потенціалу та показниками конкурентоспроможності підприємства (систематизовано автором)**

Складова стратегічного потенціалу	Чинники, які формують стратегічний потенціал	Показники, які характеризують конкурентоспроможність
Технологічна	1. Стан засобів праці 2. Рівень використання засобів праці 3. Рівень автоматизації праці 4. Прогресивність технологічних процесів	1. Рівень витрат виробництва 2. Фондовіддача
Кадрова	1. Стан умов праці 2. Участь персоналу у процесі управління 3. Система морального та матеріального стимулювання 4. Рівень кваліфікації персоналу	1. Рівень плинності кадрів 2. Продуктивність праці 3. Рівень оплати праці 4. Ефективність стимулювання 5. Кількість конфліктних ситуацій
Фінансова	1. Фінансова стійкість підприємства 2. Інвестиційні можливості 4. Можливість залучення нових фінансових ресурсів 5. Ефективність використання капіталу (власного та позичкового) 6. Ефективність управління активами	1. Коефіцієнт поточної ліквідності 2. Коефіцієнт платоспроможності 3. Коефіцієнт фінансової стійкості 4. Оборотність активів 5. Оборотність власного капіталу 6. Рентабельність виробництва 7. Коефіцієнт автономії
Організаційно-управлінська	1. Організаційна структура підприємства 2. Система планування, обліку та контролю 3. Організаційна культура 4. Масштаб управління	1. Економічна ефективність управлінської діяльності 2. Рівень витрат на управління у загальній сумі витрат 3. Відношення лінійного та функціонального персоналу
Маркетингова	1. Проведення маркетингових досліджень 2. Ефективність ціноутворення 3. Життєвий цикл послуги 4. Наявність системи паблік рілейшн	1. Коефіцієнт ефективності реклами та засобів стимулювання продажу 2. Рентабельність продажів 3. Співвідношення «ціна-якість»
Інвестиційна	1. Наявність авторських прав 2. Рівень інноваційної культури 3. Стан ресурсних можливостей підприємства	1. Період інноваційної активності 2. Інноваційна ефективність інновацій 3. Рентабельність інновацій 4. Інноваційний дохід на 1 працівника

Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства представлено на рис. 1.3 [28-30].

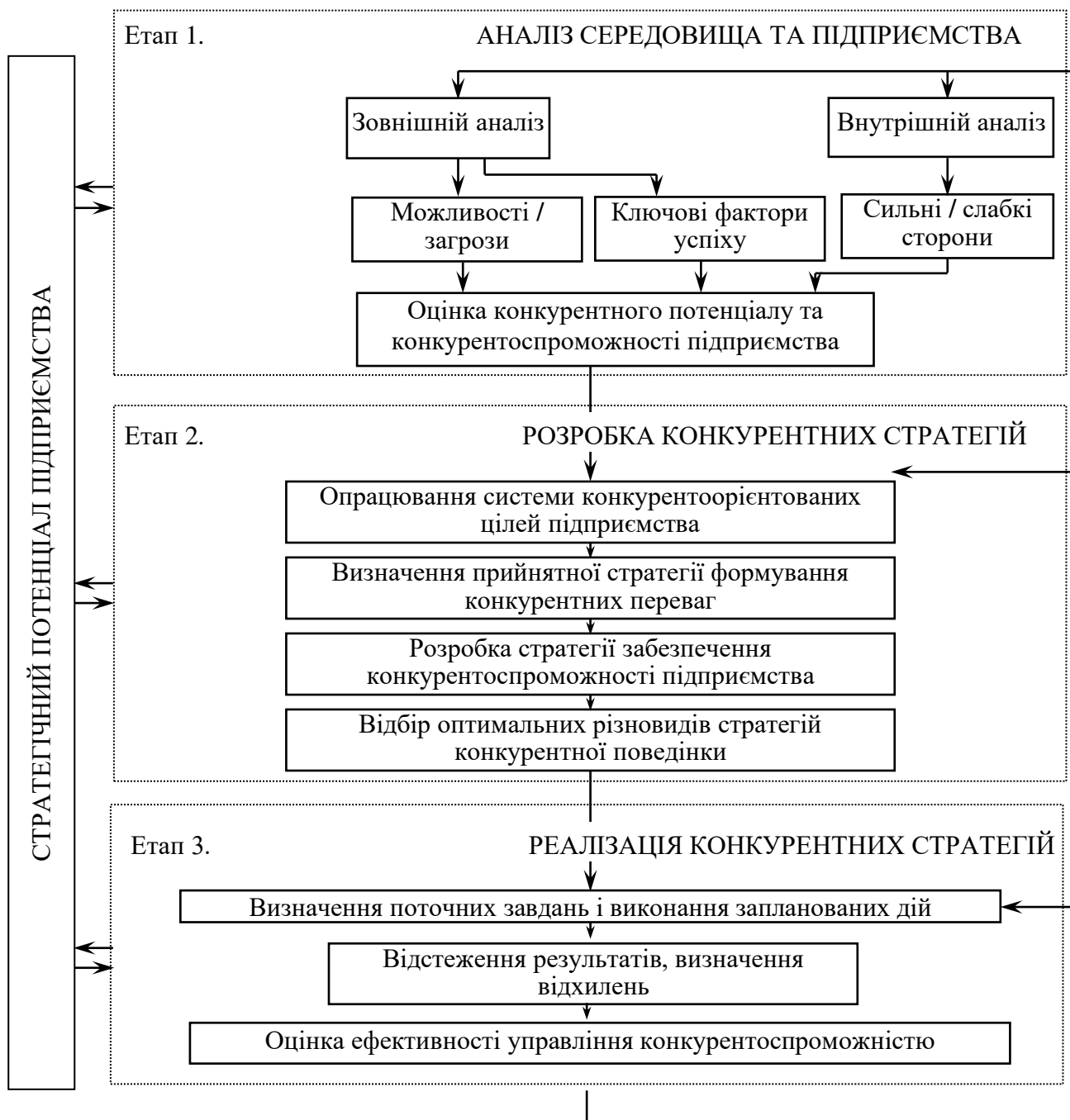


Рис. 1.3. Етапи і процедури процесу управління конкурентоспроможністю підприємства на основі стратегічного потенціалу (побудовано автором)

Тож, процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе наступні дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностування конкурентоспроможності

підприємства та його основних суперників; конкурентне позиціонування підприємства – вибір стратегічних господарських підрозділів із перевагами у конкурентній боротьбі; розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізація конкурентної стратегії підприємства.

Вже на першому етапі управління конкурентоспроможністю підприємства має місце оцінка конкурентоспроможності підприємства.

Конкурентна перевага підприємства - це активи і характеристики підприємства (устаткування, торгова марка, право власності на сировині, гнучкість адаптивність, кваліфікація персоналу і ін.), переваги, що дають нею, над суперниками в конкуренції. Іноді вибір ринкової ніші обумовлений тим, що комерційне підприємство має технологічні або технічні переваги, постійно оновлюючи їх за рахунок щільного потоку нововведень. Конкурентні переваги часто криються у вдалій інтеграції виробництва або ж, навпаки, в спеціалізації підприємства [6, с. 82-83].

Стратегія конкурентної боротьби - центральна частина стратегії підприємства в цілому. Стратегія в цілому піднімає не тільки питання, як добитися конкурентоспроможності, але і відображає функціональні стратегії, які відповідають на питання про те як проводити найкращим чином ту або іншу діяльність (планування, мотивацію, навчання персоналу і інші). стратегія конкурентної боротьби направлена перш за все на те, як вести конкурентну боротьбу і розвивати власні конкурентні переваги, як зробити ці переваги стабільними і довгостроковими. Існує і зворотний зв'язок між двома поняттями – стратегія і конкурентоспроможність. Саме стратегічне управління забезпечує довгострокову конкурентоспроможність організації [6, с. 98]. При виборі стратегії конкуренції необхідно, з одного боку, мати ясне уявлення про сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, його позицію на ринку, а з іншого боку розуміти структуру національної економіки в цілому і галузі, в якій працює підприємство.

Конкурентні переваги можуть мати різноманітні форми залежно від специфіки галузі, товару і ринку. При визначенні конкурентних переваг важливо

орієнтуватися на запити споживачів і переконатися в тому, що ці переваги сприймаються ними як такі. Існує безліч напрямів досягнення конкурентних переваг, або ділових стратегій, але найбільш загальними є: лідерство у витратах (собівартості продукції); диференціація продукції; фокусування (концентрація); ранній вихід на ринок (стратегія першопрходця). Конкурентні переваги підприємства в галузі визначаються також широтою цільового ринку. Тому перед вибором однієї із загальних стратегій підприємство повинне визначити ряд обмежуючих чинників: асортиментний вибір продуктів, який воно проводитиме, а також тип потенційних покупців; плановані канали розподілу продукції; регіон, в якому воно продаватиме продукцію, а також ряд суміжних галузей, в яких збирається конкурувати.

Конкурентні переваги не є вічними, вони завойовуються і утримуються тільки при постійному вдосконаленні всіх сфер діяльності, що є трудомістким і, як правило, дорогим процесом [25, с. 103 - 106]. Туристичні підприємства у всьому світі використовують різні способи по залученню покупців, завоювання їх довіри на повторних продажах, випереджаючи конкурентів і утримуючи своє місце на ринку. У цьому контексті існують стільки конкурентних стратегій, скільки конкурентів [21, с. 95].

Виділяють 5 основних видів конкурентних стратегій, які можуть використовуватися підприємствами туристичної сфери. Схематично всі види конкурентних стратегій представлені на рис. 1.4 [8-10].

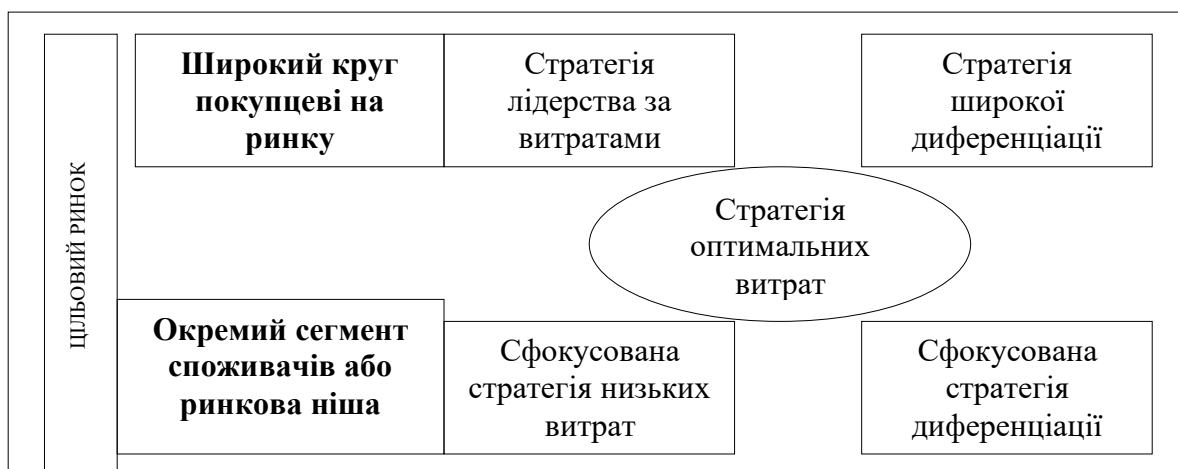


Рис. 1.4. Основні конкурентні стратегії (за М. Портером)

П'ять варіантів підходу розробки стратегії конкуренції приведено нижче:

1. Стратегія лідерства за витратами - передбачає зниження витрат на комплектування і реалізацію турпродукту, що привертає велику частину клієнтів [22, с. 120]. Стратегія лідерства за витратами особливо успішна, якщо еластичність попиту за ціною висока, тобто покупці чутливі в своїй поведінці до ціни туру, що набуває, або послуги. Ті підприємства, які проводять товари і послуги з мінімальними витратами, в цих випадках отримують головну конкурентну перевагу. Суть переваги в тому, що у підприємства з'являються дві нові можливості: або збільшити свою частку на ринку, пропонуючи продукцію по цінах нижче чим у конкурентів, або з більшою вигодою продавати по цінах конкурентів. У обох варіантах підприємство отримує великий прибуток. Основна загроза при цій стратегії полягає в тому, що завжди може знайтися виробник, у якого витрати будуть ще нижчі.

Стратегія лідерства за витратами найбільш успішна, якщо: цінова конкуренція серед продавців особливо сильна; вироблюваний продукт стандартний; відмінності в ціні для покупців істотні; більшість покупців використовують продукт однаковою чином, тобто відсутня диференціація покупців за способом використання продукту; витрати покупців на перемикання з одного продавця на іншого достатньо низькі; цінова влада покупців значна (наприклад тому що покупців багато). У цих умовах покупці зупиняють свій вибір на тому товарі, ціна якого нижча. Тоді стратегія лідерства за витратами веде до успіху. Іншими словами, якщо конкурентна боротьба на ринку йде в основному навколо ціни, то найнижчі витрати – серйозна конкурентна перевага [6, с. 99].

2. Стратегія широкої диференціації - направлена на привласнення послугам туристичних підприємств особливих рис, які відрізняють їх від послуг-конкурентів, що, у свою чергу, сприяє збільшенню числа покупців [22, с. 120]. В рамках стратегії диференціації конкурентна перевага виявляється, коли достатньо велика кількість покупців стає зацікавленою в пропонованих особливих характеристиках товару. Чим сильніше зацікавленість покупців, тим сильніше і конкурентна перевага підприємства, яке пропонує товар з необхідними

властивостями. Чим сильніше за відмінність пропонованих товарів від інших аналогічних товарів, тим виразніше проявляє себе ринкова ніша і тим значніше монополні переваги з використанням того, що ніхто не пропонує товару з даними конкретними характеристиками.

Успішна диференціація дозволяє підприємству встановити підвищену, фактично монополну ціну на товар, збільшити об'єм продажів на цій основі, збудувати додаткові бар'єри входу для потенційних конкурентів шляхом формування власного бренду. Якщо вдало вибрати свій ринковий сегмент і вийти до споживача з унікальними пропозиціями новою продукцією, новими послугами, то це забезпечить, як правило, комерційний успіх, високий рівень конкурентоспроможності і лідерство в своїй області.

Ключ до успіху в стратегії диференціації – це створення купівельної цінності способом, відмінним від використовуваних конкурентами. Цього можна добитися, якщо товар набуває відмінних від аналогічних товарів споживчих властивостей: або нові технічні характеристики, або можливість економії засобів в процесі експлуатації, або підвищений ступінь задоволення споживача якимсь іншим способом, не пов'язаним з економією засобів. Успішна диференціація створює бар'єри входу для потенційних конкурентів, згладжує цінову владу покупців, оскільки вони виявляються лицем до лиця не з величезним ринком і безліччю продавців, а з єдиним монополістом, що диктує свої умови. Вдала диференціація дозволяє уникнути погроз з боку товарів – заміників, настільки виділяючи пропонований товар, що потенційні замітники вже не можуть конкурувати з ними.

Стратегія диференціації успішно працює на тих ринках, де існує можливість змінювати властивості пропонованих товарів, де потреби покупців різних груп сильно відрізняються, а структура галузі така, що невелика кількість конкурентів може опинитися на тій же ринковій ніші [6, с.100-103].

3. Стратегія оптимальних витрат - дає можливість покупцям отримати за свої гроші велику цінність за рахунок об'єднання низьких витрат і широкої диференціації продукції. Завдання полягає в тому, щоб забезпечити оптимальні витрати на ціни по виробництву продукції з аналогічними рисами і якістю.

4. Стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія): заснована на низьких витратах - орієнтується на вузький сегмент покупців, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок низьких витрат на виробництво; заснована на диференціації продукції – ставить за мету забезпечення представників даного сегменту товарами і послугами, які найбільш відповідають їх потребам і смаку [22, с. 120]. Згідно такої стратегії товар зобов'язаний в максимальному ступені відповідати потребам відповідної групи споживачів. Підприємство детально вивчає ринок з метою виявлення оптимального сегменту своєї діяльності і аналізує сегменти по економічних, комерційних і соціальних характеристиках.

Звичайне підприємство виділяє специфічний сегмент ринку через низькі ціни і унікальну пропозицію. Вона може контролювати їх витрати, концентруючи зусилля на декількох ключових товарах, призначених для спеціальної групи споживачів, створюючи високу репутацію при обслуговуванні ринку, який може не задовольнятися і не покриватися діяльністю конкурентів, тобто бути в певному значенні «ринковим вікном» [23].

Часто ринковий сегмент визначається за ознакою доходу. Завжди можна виділити товари масового попиту і товари класу «люкс». Це виявляється і у сфері послуг. Так, багато вітчизняних туристичних підприємств основний упор роблять на дешевих масових турах - вони пропонують відпочити в Парижі за 500 доларів, з'їздити взимку до Єгипту за 300 доларів. Це їх конкурентна перевага. У теж час є інші підприємства, які спеціалізуються на комфортабельніших турах і пропонують клубні готелі, постачання різними видами послуг. Разом з ними існують підприємства, чия спеціалізація – організація індивідуальних турів. Є підприємства, які спеціалізуються на екстремальному туризмі. Цей перелік можна продовжувати [6, с.103].

5. Стратегія випередження - найчастіше використовується підприємствами в сферах, які знаходяться на початкових стадіях свого життєвого циклу, і пов'язані з формуванням стратегічно активного випередження, яке не завжди нейтралізується конкурентами [22, с. 120].

Пастернак-Таранушенко виділяє наступні види конкурентних стратегій [31]:



1. Віолентна стратегія - стратегія конкурентної боротьби, що полягає в ставці на зниження витрат виробництва, яка досягається за рахунок організації масового випуску порівняно недорогих, але цілком доброякісних товарів. Віолентна стратегія характерна для підприємств, що діють у сфері крупного, стандартного виробництва товарів і послуг. Стратегія віолентів проста: спираючись на свою гігантську силу, підприємство прагнути домінувати на обширному ринку, по можливості витісняючи з нього конкурентів. Вона привертає покупців порівняльною дешевизною і добротною (середній рівень якості) своїх виробів.

2. Патієнтна стратегія – стратегія конкурентної боротьби, що полягає у випуску обмеженої кількості вузькоспеціалізованої продукції найвищої якості, що реалізовується за дуже високою ціною. Патієнтна стратегія типова для підприємств, що стали на шлях вузької спеціалізації. Вона передбачає виготовлення особливої продукції для певного (частіше вузького) круга споживачів. Свою ринкову нішу підприємства патієнти черпають в тому, що їх вироби стають в тій чи іншій мірі незамінними для співіснуючої групи клієнтів. Підприємство прагне не розпилюватися, контролюючи невелику частину обширного ринку, а завойовує максимальну частку маленького ринкового сегменту. Свої, як правило, дорогі і високоякісні товари вона адресує тим, кого не влаштовує стандартна продукція. Сенс цієї стратегії полягає не просто в спеціалізації, але і в зосередженні зусиль на виготовленні що має обмежений попит продукції.

3. Коммутантна стратегія – стратегія конкурентної боротьби, що припускає, максимально гнучке задоволення невеликих за об'ємом (локальних) потреб ринку. Дрібні підприємства, що дотримуються цієї стратегії, зазвичай не мають в своєму розпорядженні ефективного устаткування, науково-технічних заділів або особливих пізнань в спеціальній області. Коммутантна стратегія переважає при звичайному бізнесі місцевих (локальних) масштабів. Сила дрібного неспеціалізованого підприємства полягає в його кращій пристосованості до задоволення невеликих за об'ємом (а нерідко і короткочасних) потреб конкретного

клієнта [24-25]. Сучасна конкурентна стратегія підприємства орієнтується на стійкі характеристики, властиві підприємствам, що успішно діють. Зокрема, для комерційних підприємств, що досягли лідируючих позицій в своєму виді бізнесу, характерні деякі характеристики конкурентної стратегії.

Свій сегмент на ринку. Майже кожне підприємство прагне мати власний сегмент на ринку, де його не оточують конкуренти або імітатори. Не масштаб, а унікальна спеціалізація стає конкурентною перевагою. Власний сегмент на ринку неможливо утримати довго, тому підприємство постійно трансформуються і освоює нові сегменти, раз по раз знаходячи на ринку тимчасову монопольну перевагу.

Турбота про якість. Неможливо забезпечити конкурентоспроможність, не здійснюючи постійної турботи про якість вироблюваних товарів і послуг. Контроль якості стає у зв'язку з цим обов'язковим елементом ефективного менеджменту.

Інновації. Постійне оновлення продукції, технології, методів управління, видів діяльності характеризує кращі підприємства. Щільний потік нововведень на будь-якій ділянці, на будь-якому рівні управління – у відділі збуту, бухгалтерії, на виробництві – ось, що відрізняє переможців в конкурентній боротьбі. Підприємства-лідери створюють обстановку, в якій люди не перешкоджають змінам, а навпаки, чекають їх. Саме інновації забезпечують адаптивність до постійних змін в зовнішньому середовищі. Підприємства постійно вчаться освоювати нові підходи, технології і методи.

Швидкість дії. Лідерів відрізняє швидкість здійснення будь-яких дій: і оновлення продукції, і здійснення реконструкції, і освоєння нових технологій, і відповіді на телефонний дзвінок клієнта.

Мала величина підприємств. Широко відома перевага малих підприємств перед великими. Мала величина забезпечує велику адаптивність, вищу швидкість реакції, щільніший потік нововведень, велику прихильність персоналу своїй справі. Підприємства – лідери наділяють свої філії і підрозділу такими широкими правами, які дозволяють їм діяти майже так само, як працюють незалежні підприємства.

Партнерство. Партнерство у взаєминах з контрагентами і споживачами дозволяє підвищити якість, прискорити впровадження нововведень, привернути споживачів і процес модернізації продукції, адаптувати і перейняти передовий досвід контрагентів. У нових умовах конкурентна стратегія все частіше будується на стратегічних альянсах, в рамках яких сторони об'єднуються для захисту загальних лідируючих позицій.

Міжнародна діяльність. Помічено, що всі підприємства-лідери, як правило активні на світових ринках. Інтернаціоналізація діяльності стає стратегічним вибором, що забезпечує стійку конкурентоспроможність.

Кваліфікація персоналу. Лідери підвищуючи ефективність власної діяльності, зазвичай додають в свій продукт або послугу нові характеристики так, щоб додаткові витрати привели до непропорційно великого збільшення споживчих властивостей і відповідного підвищення ціни і комерційного результату. При цьому нові характеристики продукту стають результатом застосування висококваліфікованої праці [6, 31].

### **1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності і резерви підвищення конкурентних переваг для туристичного підприємства**

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства – порівняльна характеристика потенціалу, яка охоплює комплексну оцінку стану найважливіших параметрів щодо яких-небудь параметрів. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовують індексний і матричний методи) [1-2, 32-33].

Базовими принципами оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства є:

1) комплексність – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні об'єднувати і оцінку ефективності процесу його адаптації до мінливих умов існування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, які розглядаються як базові для порівняння;

2) системність – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати тільки результати системного аналізу впливу показників зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства з обліком між взаємозв'язків чинників і обумовленого ними синергетичного ефекту;

3) об'єктивність – результати дослідження і оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на достовірній інформації про зовнішні і внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

4) динамічність – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх зміни і розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

5) безперервність - процес дослідження і оцінки конкурентоспроможності і зміни її рівня повинно носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно зафіксувати зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства і своєчасно прийняти і реалізувати відповідні управлінські рішення;

б) оптимальність - відповідно до цього принципу об'єктом дослідження є не сам рівень конкурентоспроможності, а і ступінь ефективності його здійснення, тому дуже необхідної є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією методів по регулюванню конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток і підтримку конкретної переваги в майбутньому.

Конкурентоспроможність підприємства визначають показники, які характеризують: конкурентоспроможність продукції; фінансовий стан підприємства; ефективність збуту і просування продукції; ефективність виробництва; імідж підприємства [8]. Методи оцінки конкурентоспроможності наведено у табл. 1.5 [32-33].

### Методи оцінки конкурентоспроможності (систематизовано автором)

Метод оцінки конкурентоспроможності	Загальна характеристика методу оцінки конкурентоспроможності
1. Індексний метод.	Базується на системі індикаторів, за допомогою яких дається оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Під індикатором розуміється сукупність характеристик, які дають можливість у формалізованому вигляді описати стан параметрів досліджуваного об'єкту. Кожен індикатор, у свою чергу, ділиться на ряд показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкту. Система індикаторів дає можливість визначати «самопочуття» і стан «здоров'я» підприємства, а потім запропонувати рецепти для оздоровлення і поліпшення цього стану. Вона також дає можливість спрогнозувати шляхи оптимального розвитку і використання наявного потенціалу, розробити стратегію і тактику управління..
2. Матричний метод.	У його основі лежить ідея розгляду процесів конкуренції в їх залежності і динаміці. Методологічною базою цього методу є крива життєвого циклу товарів. Головним інструментом дослідження є матриця, побудована на підставі двох показників: по вертикалі відображаються темпи зростання ємкості ринку в лінійному масштабі, а по горизонталі - частка підприємства на ринку в логарифмічному масштабі. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які мають найбільшу частку ринку.
3. Метод, який базується на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства.	Використання методу передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства виходячи з купівельної цінності виготовленої продукції. Метод базується на думці що, конкурентоспроможність виробника буде високою якщо і конкурентоспроможність продукції буде високою. Як показник, який оцінює конкурентоспроможність товару або послуги, використовується співвідношення двох характеристик: ціни і якості. Найбільш конкурентоспроможним вважається товар, який має оптимальне співвідношення цих характеристик. Чим більшою є різниця між купівельною цінністю товару для покупця і ціною, яку він за нього платить, тим більшим є запас конкурентоспроможності.
4. Метод, який базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів.	Метод базується на положеннях теорії міжнародного розподілу праці, відповідно яким однією з умов завоювання підприємством стійких конкурентних переваг є наявність порівняльних переваг, які дозволяють забезпечити відносно низькі витрати виробництва порівняно з конкурентним підприємством. Оцінка рівня конкурентоспроможності здійснюється шляхом зіставлення не тільки виробничих витрат, а і об'ємів і норм прибули, і/або об'ємів продажів і/або ринкових частин.
5. Метод заснований на теорії ефективної конкуренції.	Як основний інструмент аналізу конкурентоспроможності використовується зіставлення показників стану підприємства з показниками підприємств – конкурентів і з середніми показниками галузі. Згідно теорії ефективної конкуренції, найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожною із служб впливає велика кількість чинників - ресурсів підприємства; оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. У основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності з подальшим розрахунком інтегрального показника. Даний метод допомагає виявити сильні і слабкі сторони одного підприємства по відношенню до іншого, оцінити розмір відставання, розробити управлінські дії з посилення слабких місць [27, с.119-129].
6. Метод самооцінки діяльності.	Метод самооцінки діяльності включає ряд етапів. Спочатку проводиться експертна оцінка всіх показників діяльності підприємства (список, яких залежить від методу самооцінки) по всіх критеріях з привласненням відповідно до ступеня розвитку підходу або наявності позитивних результатів значення оцінок – 0,25; 0,50; 0,75; 1,00. Суму отриманих оцінок по кожному критерію множують на «вагу» критерію і підсумовують. В кінці виводиться загальна оцінка діяльності. На цьому розрахункова частина аналізу вважається закінченою. Далі набутого значення повинне співпасти з попередньою оцінкою самого підприємства або з оцінкою діяльності підприємства конкурента, завдяки чому: з'являється могутній каталізатор вдосконалення діяльності підприємства; формується єдина мета підприємства; виявляються пріоритети для вдосконалення; підприємство отримує аргументи для представлення своїх можливостей в зовнішньому середовищі. Результати проведення самооцінки допомагають сформулювати стратегічні і тактичні плани вдосконалення відповідно до вимог моделі ділової досконалості, які потім повинні бути реалізовані з використанням всіх наявних методів і способів.
7. Метод бенчмаркінгу.	Метод бенчмаркінгу – один з нових і сучасних підходів по вивченню продукції підприємства, який успішно використовується в практиці японських, американських, західноєвропейських і скандинавських бізнесменів і учених. Бенчмаркінг – це метод сучасного менеджменту, за допомогою якого підприємства проводить порівняння своєї діяльності з практикою інших підприємств з метою здійснення конкретних змін, що дозволяє поліпшити діяльність і підвищити її конкурентоспроможність. Особливості бенчмаркінга: загальносистемний характер ( обхват всіх аспектів діяльності підприємства, включаючи її корінні зміни як системи в цілому); чітко сформульована мета на досягнення кращого рівня; прикладна орієнтація на досягнення конкурентних переваг (знаходження практичних рішень на питання «Як здійснити необхідні поліпшення»).

Етапи бенчмаркінгу наведено на рис. 1.5.

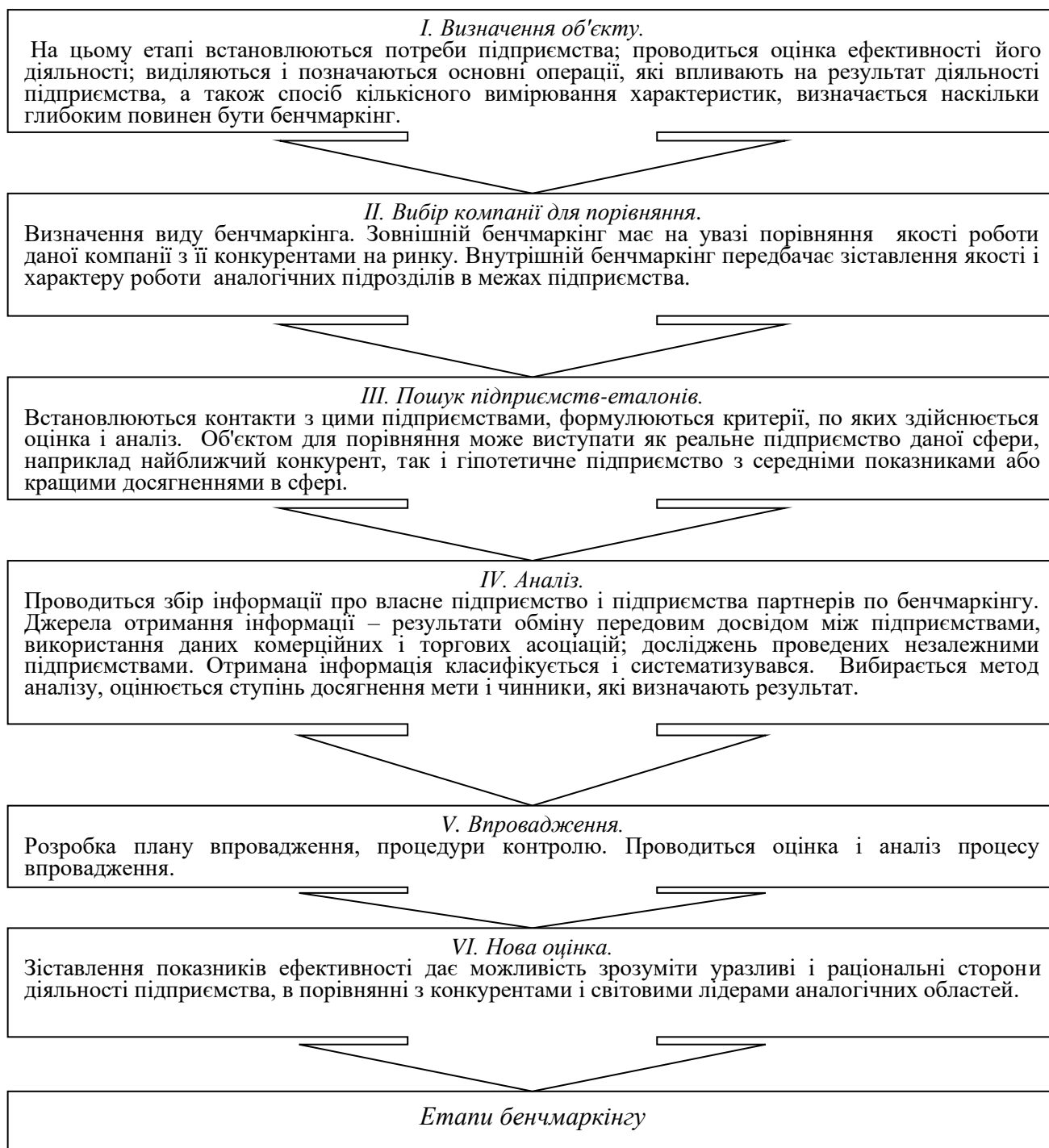


Рис. 1.5. Етапи бенчмаркінгу (складено автором)

На основі вказаних показників можна розрахувати додаткові показники в різних варіантах, що викликає необхідність їх класифікації (табл. 1.6) [32-33].

Таблиця 1.6

**Класифікація показників, які характеризують ефективність роботи туристичного підприємства (систематизовано автором)**

Ознака класифікації	Група показників
Функціональне призначення показників; Ступінь узагальнення оцінки діяльності; Значущість показника для оцінки діяльності; Рівень використання показника	Ефективність діяльності; Конкурентоспроможність потенціалу; Узагальнюючі; Часткові; Основні; Допоміжні; Оцінка роботи туристичного підприємства

Враховуючи приведену класифікацію можна використовувати систему показників, які характеризують конкурентоспроможність потенціалу і ефективність діяльності підприємства [26, с. 237-245; 27-28].

### Висновки до 1 розділу

1. Наведено класифікацію різних видів конкуренції за наступними класифікаційними ознаками: за ступенем проникнення в галузь, за відношенням до потреби, за станом ринку, за засобами суперництва; систематизовано визначення поняття «конкурентоспроможність» та надано авторське визначення термінам «конкурентоспроможність» (багатобічна економічна категорія, яка повинна розглядатися на трьох рівнях: конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність галузі, конкурентоспроможність національної економіки) та «конкурентоспроможність продукції» (сукупність якісних і вартісних характеристик продукції, виготовленої по схемі оптимальних витрат, що забезпечує задоволення запитів споживачів, відповідає вимогам конкурентного ринку порівняно з іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку); виявлено взаємозв'язок між категоріями конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність продукції, а саме: підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не має збуту. Наведено класифікацію чинників конкурентоспроможності підприємства за наступною класифікаційною ознакою: місце виникнення, сфера

походження, характер чинника, тривалість дії, ступінь взаємозалежності, ступінь корисності, роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

2. Побудовано взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства (об'єкт та суб'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства (УКП), можливість та необхідність УКП, процес УКП, функції УКП, мета УКП, методологія УКП, принципи УКП, механізм УКП, галузеві особливості УКП, ефективність УКП); систематизовано цикл управління конкурентоспроможністю підприємства (цілевстановлення, планування, організація, мотивація та контроль). Систематизовано взаємозв'язок між чинниками стратегічного потенціалу та показниками конкурентоспроможності підприємства за складовою стратегічного потенціалу (технологічна, кадрова, фінансова, організаційно-управлінська, маркетингова, інвестиційна). Систематизовано етапи і процедури процесу УКП на основі стратегічного потенціалу, які складаються з трьох етапів (аналіз середовища та підприємства; розробка конкурентних стратегій; реалізація конкурентних стратегій). Представлено основні конкурентні стратегії (за М. Портером), а саме: стратегія лідерства за витратами, стратегія широкої диференціації, стратегія оптимальних витрат, стратегія ринкової ніші, стратегія випередження.

3. Систематизовано та надано характеристику методам оцінки конкурентоспроможності: (індексний метод, матричний метод, метод, який базується на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства, метод, який базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів, метод заснований на теорії ефективною конкуренції, метод самооцінки діяльності, метод бенчмаркінгу); наведено етапи бенчмаркінгу (визначення об'єкту, вибір компанії для порівняння, пошук підприємств-еталонів, аналіз, впровадження). Систематизовано класифікацію показників, які характеризують ефективність роботи туристичного підприємства за наступними класифікаційними ознаками: функціональне призначення показників, ступінь узагальнення оцінки діяльності, значущість показника для оцінки діяльності, рівень використання показника.



## РОЗДІЛ 2.

### МАРКЕТИНГОВИЙ АНАЛІЗ І ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «TUI Турагенція»

#### 2.1. Загальна організаційна характеристика туристичного підприємства «TUI Турагенція»

У 2021 році обсяг міжнародних поїздок зріс на 4% порівняно з 2020 роком (415 млн. проти 400). Однак, за попередніми оцінками Всесвітньої туристської організації, кількість іноземних мандрівників (відвідувачів на ніч) все ще була на 72% нижчою, ніж у 2019 році, до пандемії. 2020-го, гіршого року за всю історію туризму, цифра впала на 73 % [34]. Перший UNWTO World Tourism Barometer за 2022 рік показує, що зростання кількості вакцинованих у поєднанні з ослабленням обмежень на поїздки допомогли вивільнити попит, що накопичився. Міжнародний туризм помірно відновлювався у другій половині 2021 року, при цьому кількість іноземних мандрівників скоротилася на 62% як у третьому, так і четвертому кварталах порівняно з допандемійним рівнем. У грудні їх було навіть на 65 % нижче за рівень 2019 року. Ефект від «омікрону» ще належить оцінити [34].

Компанія TUI - лідер на європейському ринку туристичних послуг. У Україні вона представлена компанією TUI Ukraine, яка до 2009 р. працювала під брендом «Вояж-Київ» (з 1997 р.) [35]. Під управлінням компанії TUI Ukraine розвиваються дві франчайзингові мережі турагентств: «TUI-турагентства» і «Галопом по Європам». За станом на березень 2012 р. мережу TUI-турагентства налічує більше 250 офісів по всій території України. Крім того, туроператор активно співробітничав з більш ніж 4 000 туристичними агентствами України.

Компанія пропонує своїм туристам якісний відпочинок по європейських стандартах на всіх популярних курортах миру: Єгипет, Туреччина, Болгарія, Хорватія, Кіпр, Греція, Чорногорія, Іспанія, Франція, Австрія, ОАЕ, Туніс, Тайланд, Індія, Шрі-ланка, Словаччина, Італія. Для своїх туристів компанія регулярно проводить акції, про які завжди можна дізнатися на нашому сайті. Також

для своїх постійних клієнтів розроблена програма лояльності TUI Friends, що дозволяє розраховувати на знижки і додаткові бонуси залежно від кількості поїздок. TUI Ukraine приділяє пріоритетну увагу якості і сервісу, для клієнтів компанії працює цілодобова гаряча лінія 0-800-500-39-40 (дзвінки в межах України безкоштовно) і +38 044 461-00-40 (для дзвінків з-за кордону).

TUI Ukraine - єдина компанія на туристичному ринку України, що надає програму захисту від неякісних туристичних послуг Money Back Guarantee (Гарантія повернення грошей). Компанія TUI Ukraine неодноразово була відмічена нагородами і дипломами. Зокрема є лауреатом Ukrainian Travel Awards: «Кращий фахівець з напрямів Близького Сходу» - 2010; «Кращий фахівець гірськолижних турів» - 2010; «Краща багатопрофільна туристична компанія України» - 2009.

Логотип туристичного підприємства наведено на рис. 2.1 [35].



Рис. 2.1. Логотип туристичного підприємства «TUI-Турагенція»

У турагентствах мережі TUI можна придбати тури туроператора TUI Ukraine, а також продукт туроператорів-партнерів. По продукту туроператорів-партнерів компанія TUI Ukraine несе обмежену відповідальність, згідно з агентською угодою. На дані тури не розповсюджується програма «Гарантія повернення грошей».

Тури туроператорів-партнерів не беруть участь в акціях TUI (інформацію необхідно уточнювати в турагентствах мережі TUI). Список туроператорів-партнерів постійно оновлюється.

До основних тур операторів-партнерів відносяться:

1. Tez Tour [36];
2. Turtess [37];
3. Coraltravel [38];
4. NEWSTravel [39];
5. Інкомартур [40];
6. Наталі Турс [41];
7. TPG та ін. [42].

Основні напрямки роботи туристичного підприємства надано в табл. 2.1 [35].

Таблиця 2.1

**Основні туристичні напрямки підприємства (систематизовано автором)**

Літера в переліку	Туристичні напрямки
А	Австрія Андорра
Б	Болгарія Бразилія Бахрейн
В	Ватикан Великобританія В'єтнам
Г	Греція Грузія
Д	Домініканська Республіка
Е	Естонія
І	Індонезія Італія Індія Ізраїль Іспанія
Й	Йорданія
К	Камбоджа Кіпр Куба Китай Кабо Верде Катар
Л	Лаос Литва Латвія
М	Маврикій Малайзія Мальдіви Мальта Мексика Марокко
Н	Німеччина
О	ОАЕ Оман
П	Польща Португалія
С	Сейшели Сирія Словаччина США Словенія
Т	Туреччина Тайланд Туніс
У	Україна Угорщина
Ф	Фінляндія Франція
Х	Хорватія
Ч	Чорногорія Чехія
Ш	Швейцарія Шрі-ланка
Є	Єгипет
Я	Японія

TUI Ukraine - один з найбільших багатопрофільних туроператорів України, який належить туристичному концерну TUI Travel PLC. TUI Travel PLC - міжнародна група компаній, яка спеціалізується на туризмі і відпочинку. Компанія представлена в 180 країнах світу і обслуговує більше 30 мільйонів клієнтів в рік. TUI Travel PLC володіє власною авіакомпанією, авіапарк якої налічує більше 150 літаків. У концерн входять відомі ланцюжки готелів RIU, Club Magic Life, Suntoria, Iberotel, Robinson Club, Sol Y Mar Club, Coral Sea, Jaz Resort і багато інших. Приймаючі офіси компанії TUI зустрічають гостей на найпопулярніших курортах світу. Співпраця з туроператором TUI Ukraine - це гарантія якісного європейського відпочинку для туристів.

TUI постійно удосконалює інструменти роботи, для того, щоб вибір туру був максимально швидким і ергономічним як для агента, так і для туриста: система онлайн-бронирования, гарантовані готелі на миттєвому підтвердженні, власна сегментація готелів за типом відпочинку, партнерські програми, семінари і вебінари по напрямках для агентів.

Завдяки перевагам міжнародного бренду, туроператор TUI Ukraine формує продукт високої якості за оптимальною ціною. Турист завжди зможе підібрати відпочинок згідно перевагам туриста в рамках планованого бюджету. Підприємство відкрите для взаємовигідної і чесної співпраці.

Переваги туроператора TUI Ukraine (згідно місії підприємства):

1. Репутація стабільної і успішної компанії, надійність і безпека міжнародного бренду TUI.
2. Власні чартерні програми на найпопулярніші курорти.
3. Власна приймаюча сторона - ваших туристів зустрічатиме фірмова усмішка TUI.
4. Надійні перевірені партнери - ми гарантуємо своїм туристам високий рівень комфорту і безпеки.
5. TUI Ukraine ретельно вибирає готелі і особисто перевіряємо якість сервісу, що надається.
6. TUI Ukraine створює власні концепції відпочинку спеціально для українських туристів: дитячий клуб Тукан, концепція Splash World (готелі з аквапарками), Fun&Sun Jacaranda Resort (Туреччина), TUI Select Concorde El Salam Front Area 5\* (Єгипет).
7. Програми партнерства Gold&Silver Club і TUI Partnership.
8. Програми навчання для агентів і инфотури.
9. Унікальна для українського ринку програма «Гарантія повернення грошей» (Money Back Guarantee), яка дозволяє повернути туристові гроша за тур, у випадку якщо умови, вказані в договорі, не були дотримані.
10. Цілодобова служба підтримки клієнтів TUI 24 [35].

Турбота про клієнта - це основа успішної роботи мережі турагентств TUI. Купуючи тури в турагентствах нашій мережі, ви набуваєте якісної продукції від туроператора TUI Ukraine, одного з провідних туроператорів України. Наші клієнти надійно захищені від виникнення різних проблемних ситуацій як при оформленні туру, так і під час поїздки. Проте, форс-мажорні обставини не можуть

бути виключені повністю, і в цьому випадку ми пропонуємо вам скористатися послугами цілодобового центру підтримки клієнтів:

1. Цілодобовий інформаційний центр. Подзвонивши по номеру 0-800-500-39-40 (дзвінки із стаціонарних телефонів в межах України безкоштовно) у будь-який час доби, можете дізнатися координати найближчого офісу, наявність спеціальних пропозицій, а також відправити запит про співпрацю з нами.

2. Оперативне вирішення проблем - гаряча лінія 0-800-500-39-40. У разі виникнення яких-небудь проблем, пов'язаних з поїздкою (неправильність оформлення документів, проблеми в аеропорту і так далі), слід передзвонити в агентство, в якому ви оформили тур. Якщо зв'язатися з офісом неможливо (дзвінок в неробочий час, відсутність зв'язку і інше), необхідно звернутися в цілодобовий центр підтримки клієнтів мережі турагентств TUI по тел. 0-800-500-39-40 (дзвінки із стаціонарних телефонів в межах України безкоштовно) або +38 044 205-00-40 (для дзвінків з-за кордону) і викласти суть проблеми.

У робочий час (пон. - суб. з 10:00 до 19:00) дану інформацію оперативно передадуть менеджерів мережі, що відповідає за проблемні ситуації, який найближчим часом зв'яжеться з вами і допоможе вирішити проблему. У неробочий час в цілодобовому центрі вам повідомлять контактний телефон менеджера, що відповідає за проблемні ситуації, з яким ви можете зв'язатися у будь-який час і вирішити питання.

Переваги компанії:

1. TUI Ukraine розташовує 90% асортименту маршрутів, представлених на ринку України.

2. Конкурентоздатні ціни.

3. Надійність європейського туроператора TUI Ukraine (на ринку України з 1997 р.).

4. Професійний підхід до ваших замовлень.

5. Оперативність в підборі найбільш оптимальних пропозицій.

Підтвердженням цього є безліч нагород.

У «TUI Турагенція» є свій сайт - <http://www.tui.ua/>, на якому надається вся необхідна інформація щодо послуг підприємства [35].

Інформація, отримана на туристичних виставках, за допомогою засобів масової інформації є важливою при визначенні стратегії й тактики підприємства. Дана інформація використовується для маркетингових досліджень, пошуку партнерів, виявлення конкурентів, формування цінової політики, вивчення попиту та пропозиції туристичного ринку й т.д.

Організаційна структура включає засоби розподілу різних видів діяльності між складовими структури та координації діяльності цих складових, що використовуються для досягнення цілей [43, с. 98].

В економічній літературі широко подається класифікація різноманітних типів структур управління комерційними організаціями. Проте, незважаючи на всю різноманітність організаційних структур сучасних фірм, їх можна звести до таких модифікацій: лінійні, функціональні і змішані [28, с. 159]. Найбільш поширеним підходом до побудови організації є лінійний тип оргструктури, так як на туристичному підприємстві працює лише 2 особи у 2017 - 2019 роках. Саме цей тип організаційної структури характеризує туристичне підприємство TUI LAVINA MALL м. Київ, вул. Берковецька, 6-а, ТЦ Lavina Mall («TUI Турагенція»). Лінійна структура ґрунтується на єдності розпорядження і кваліфікованому здійсненні функцій управління спеціальним апаратом підприємства [44, с. 102]. При такій структурі керування всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, що очолює певний колектив.

Відповідно до лінійної організаційної структури туристичне підприємство TUI LAVINA MALL м. Київ, вул. Берковецька, 6-а, ТЦ Lavina Mall («TUI Турагенція») має керівника, який здійснює загальне керівництво і розробляє загальну стратегію підприємства, а також відділи посередницьких операцій, маркетингу і реклами, бухгалтерію. Кожний працівник має свої посадові права та обов'язки згідно з основними функціями управління (табл. 2.2) [28, 42-44]. Керування підприємством здійснює директор. Керування підприємством здійснює у формі прийняття рішень (наказів, розпоряджень, постанов), які є обов'язковими для виконання їх менеджером з туризму підприємства.

Таблиця 2.2

### Матриця функціональних посадових прав і обов'язків підприємства TUI

#### LAVINA MALL («TUI Турагенція») (систематизовано автором)

Посада	Директор	Менеджер з туризму	Бухгалтер (в штаті немає)
Функція управління			
Планування	+	+	+
Організація	+	+	
Мотивація	+	-	
Контроль	+	-	+
Координація	+	+	

Більш детальніше посадові обов'язки Директора туристичного підприємства TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція») та менеджера з туризму розглянуто у табл. 2.3. Усі громадяни, які беруть участь у діяльності підприємства відповідно до чинного законодавства, становлять трудовий колектив підприємства.

Таким чином, даний тип організаційної структури TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція») забезпечує стійке положення підприємства на туристичному ринку м. Києва, яке сформувалося за рахунок серйозного й професійного підходу кожного співробітника підприємства до організації справи.

Таблиця 2.3

### Посадові обов'язки директора та менеджера з туризму підприємства TUI

#### LAVINA MALL («TUI Турагенція») (систематизовано автором)

Обов'язки директора	Обов'язки менеджера з туризму
Визначення основних напрямків діяльності підприємства, затвердження його планів і звітів про їхнє виконання	Узгоджує рішення щодо питань, що відносяться до виняткової компетенції директора
Внесення змін у Статут підприємства	Забезпечує виконання розпоряджень Директора
Призначення і звільнення від діяльності менеджера з туризму, заохочує і накладає стягнення на працівників підприємства	Виконує свої посадові інструкції
Затвердження результатів діяльності підприємства за фінансовий рік, включаючи результати його філій, представництв і інших структурних підрозділів	Виконує юридичні дії від імені підприємства в межах повноважень і відповідальності, певним чинним законодавством, справжнім Статутом і іншими внутрішніми нормативними актами підприємства
Прийняття розв'язків про реорганізацію або припинення діяльності підприємства, призначення ліквідаційної комісії	Виконує накази і розпорядження директора туристичного підприємства
Затвердження штатного розкладу підприємства, посадових інструкцій	Визначає в межах своєї компетенції повноваження, функції, відповідальність, умови роботи

Організація надання послуг займає чи не найважливіше місце у діяльності туристичного підприємства «TUI Турагенція». На цю роботу підприємство приділяє найбільше свого робочого часу. TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція») займається наданням відпочинку як в Україні, так і за її межами. Географія подорожей на туристичному підприємстві є досить розвинута. Найчастіше, «TUI Турагенція» пропонує турпоїздки у європейські країни, Середземномор'я, країни Близького Сходу та по Україні.

В літній сезон, це переважно Туреччина, Єгипет, Туніс, Чорногорія, Хорватія, Болгарія, Крит, Кіпр, Іспанія, Італія, Україна. В зимовий сезон, пропонується відпочинок в Карпатах (Україна) та закордоном – Австрія, Словаччина, Єгипет, Таїланд, ОАЕ.

Нижче схематично представлені туристичні напрямки, за якими надає туристські послуги підприємство «TUI Турагенція» (рис. 2.2) [35].

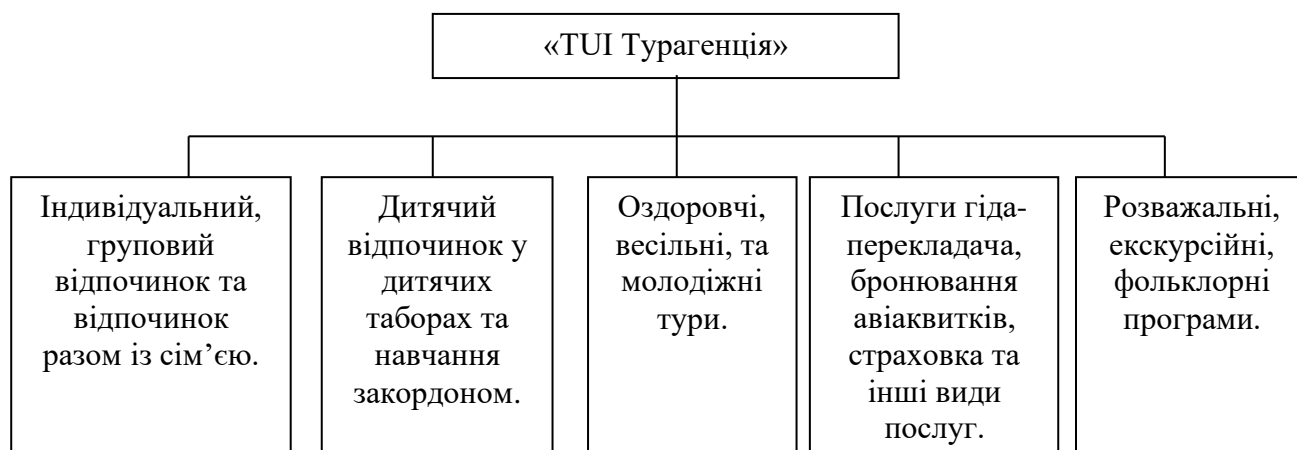


Рис. 2.2 - Туристичні напрямки, за якими працює туристичне підприємство TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція») (систематизовано автором)

Комплексне обслуговування включає набір (тур пакет) туристських послуг. До пакету туристських послуг належать:

- відкриття візи до країн зі складним візовим режимом;
- медична страхівка;
- транспортне забезпечення по маршруту туру;
- розміщення та проживання в готелях вибраної категорії, або в готелях згідно програми туру;



- обраний або пропонований певним підприємством готельного господарства вид харчування;

- екскурсійне обслуговування згідно програми туру;

- додаткові послуги (користування сауною, басейном, тренажерним залом тощо).

Крім основних туристських послуг, що складають тур пакет, туристичним підприємством TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція») надаються і супутні, додаткові послуги:

1. Оформлення страхового полісу
2. Оформлення виїзних документів для службової і приватної поїздки
3. Оформлення виїзних документів для туристичної поїздки
4. Бронювання спеціальних програм
5. Бронювання квитків
6. Заповнення анкет посольств на іноземних мовах
7. Пошук варіантів для поїздки за кордон
8. Консультаційні послуги по поїздкам по Україні
9. Інформаційне обслуговування

Як відмічалось, основна діяльність туристичного підприємства – продаж турів. В залежності від виду запиту туриста і від способу організації продажу тури можуть бути індивідуальними та груповими.

## **2.2. Фінансовий аналіз діяльності туристичного підприємства «TUI Турагенція»**

В умовах ринкової економіки підвищується самостійність і відповідальність суб'єктів господарювання у підготовці та прийнятті управлінських рішень. Ефективність цих рішень багато в чому залежить від об'єктивності, своєчасності та всебічної оцінки існуючого й очікуваного фінансового стану підприємства [45, с. 9].

Фінансовий стан – одна з найважливіших характеристик діяльності кожного підприємства. Це комплексне поняття, яке є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин підприємства, визначається сукупністю виробничо-

господарських факторів і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів [46, с. 9-10].

Становлення ринкової економіки в Україні, поява фінансових ринків, пріоритет фінансових ресурсів об'єктивно сприяли розвитку такого важливого напрямку аналітичної роботи як фінансовий аналіз.

В умовах ринку фінансовий аналіз спрямований на накопичення, оброблення та використання інформації фінансового характеру та є основою прийняття управлінських рішень на мікрорівні, тобто на рівні суб'єктів господарювання [47, с. 5]. Отже, прийняте управлінське рішення визначатиметься глибиною, якістю і своєчасністю проведеного аналізу, тобто чим він детальніший, тим раціональніше управлінське рішення. Цим визначається суть аналізу як функції управління, як одного із видів управлінської діяльності [48, с. 11]. Виходячи з цього, аналіз і контроль фінансової діяльності є дуже важливим для кожного підприємства, бо це діагноз його фінансового стану, що дозволяє визначити недоліки і прорахунки, виявити і мобілізувати внутрішні господарські резерви, збільшити доходи і прибутки, зменшити витрати виробництва, підвищити рентабельність, поліпшити фінансово-господарську діяльність підприємства в цілому [49].

Фінансові показники діяльності підприємства наведено у табл. 2.5. Отриманий мінімальний прибуток в 2017 - 2019 р. TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція») дозволяє зробити висновок про те, що слід почати пошук і освоєння нових сегментів ринку [35, 45-49].

Зниження собівартості туристичного продукту «TUI Турагенція» і грамотна стратегія збільшення прибутковості повинні стати головною умовою зростання прибутковості даного підприємства.

Розрахувавши ці показники, можна зробити висновок, що досліджуване підприємство має достатньо великі об'єми реалізації турпродуктів і окремих послуг, але не отримує прибутку для здійснення своєї діяльності. Для проведення повного фінансово-економічного аналізу підприємства слід використовувати певні економічні показники (рис. 2.3) [35, 45-49].

Таблиця 2.4

**Фінансові показники туристичного підприємства «TUI Турагенція» за 2017-2019 рр. (складено автором)**

№ п/ п	Показники, тис.грн	Значення показників за роками			Відхилення “+”, “-”-		Темп зростання (зниження), %		Середнє значення показника (17+18+19)/3
		2017	2018	2019	2018- 2017	2019- 2018	(18/17)*100	(19/18)*100	
1	Дохід від реалізації послуг	112,5	129,2	121,2	+16,7	-8	+14,84	-6,19	120,97
2	Непрямі податки та інші відрахування з доходу	18,7	21,5	20,2	+2,8	-1,3	+14,97	-6,05	20,13
3	Чистий дохід (виручка)	93,8	107,7	101,0	+13,9	-6,7	+14,82	-6,22	100,83
4	Інші доходи	-	0,1	-	+0,1	-0,1	+100,00	-100,00	0,10
5	Разом чисті доходи	93,8	107,8	101,0	+14	-6,8	+14,93	-6,31	100,87
6	Матеріальні витрати	2,1	2,8	2,0	+0,7	-0,8	+33,33	-28,57	2,30
7	Витрати на оплату праці	20,8	24,6	19,8	+3,8	-4,8	+18,27	-19,51	21,73
8	Відрахування на соціальні заходи	7,7	9,1	7,3	+1,4	-1,8	+18,18	-19,78	8,03
9	Амортизація	6,1	12,5	8,2	+6,4	-4,3	+104,92	-34,40	8,93
10	Інші операційні витрати	73,8	66,2	107,4	-7,6	-47,9	-10,30	+62,24	82,47
11	Податок на прибуток	0,7	1,3	1,0	+0,6	-0,6	+85,71	-21,64	1,01
12	Разом витрати	111,2	116,5	145,7	+5,3	-60,2	+4,77	+25,08	124,47
13	Чистий прибуток (збиток)	-17,4	-8,7	-44,7	+8,7	-36	-50,00	+414,01	-23,61

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства на фіксовану дату здійснюється на підставі аналізу офіційних документів – звітів про: фінансові результати, рух грошових коштів, власний капітал і системи розрахункових показників [50, с. 443]. Окрім того, в Україні з 1 січня 2000 року введено в дію нову форму балансу підприємства. Вона відповідає міжнародним стандартам здійснення бухгалтерського обліку суб'єктами господарювання [51, с. 343].



Рис. 2.3. Групи розрахункових показників для оцінки фінансово-економічного стану підприємства *(систематизовано автором)*

Основною метою підприємства в туристичному бізнесі, як і будь-якого іншого, є одержання прибутку. Прибуток підприємства вимірюється абсолютною величиною, тобто сумою, яка виступає узагальнюючим підсумковим показником господарсько-фінансової діяльності.

Прибуток – частина виручки, яка лишається після відшкодування витрат на виробничу та комерційну діяльність підприємства [52, с. 312].

Однак абсолютна величина прибутку не характеризує рівень ефективності діяльності підприємства в цілому. Тому для оцінки ефективності економічної діяльності підприємства, характеристики рівня раціонального використання його ресурсів і здійснення витрат використовується показник, який називається рентабельністю.

Показники рентабельності є відносними характеристиками фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства [52, с. 264]. Взагалі, рентабельність можливо розглядати як результат впливу техніко-економічних факторів, а тому, як об'єкт техніко-економічного аналізу, головна ціль якого – виявлення кількісної залежності кінцевих фінансових результатів виробничо-господарської діяльності від певних техніко-економічних факторів [57, с. 136].

Отже, на прибуток та рентабельність впливають певні фактори, які можуть бути класифіковані за різними ознаками. Виділяють фактори внутрішні та зовнішні. До внутрішніх відносяться фактори, які залежать від діяльності самого підприємства та характеризують різноманітні сторони роботи даного колективу. До зовнішніх відносяться фактори, що не залежать від діяльності самого підприємства, але які можуть суттєво впливати на темпи зросту прибутку і рентабельності [53, с. 274].

На кожному підприємстві ведеться спеціальна звітна фінансова документація, на підставі якої можна провести загальну оцінку фінансового стану туристичного підприємства TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція»). Показниками ефективності роботи всього підприємства є показники прибутку та рентабельності (табл. 2.5). Слід зазначити, що для туристичного підприємства TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція») валовий та чистий прибуток співпадають, бо підприємство не сплачує податок на прибуток. Отже, наведемо показники прибутковості для даного підприємства (табл. 2.5) [50-53]. Аналізуючи показники прибутку та рентабельності (збитковості) загалом, можна зробити висновок, що в цілому відсутня прибутковість підприємства за останні три роки.

**Характеристика показників прибутку та рентабельності (збитковості)  
підприємства (систематизовано автором)**

Найменування показника	Формула розрахунку	Коментарій
1. Валовий прибуток [59, с. 316]	$Пв = ВР - ПДВ - АЗ - Св,$ де ВР – виручка від реалізації продукції, товарів та послуг; ПДВ – податок на додану вартість; АЗ – акцизний збір; Св – виробнича собівартість реалізованої продукції.	Характеризує загальну прибутковість підприємства
2. Чистий прибуток [59, с. 316]	$ЧП = Пв - Пв \times \frac{ПНП}{100},$ де ПНП – податок на прибуток	Характеризує обсяг прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства після сплати податку на прибуток, обов'язкових платежів та зборів.
3. Рентабельність продажів [60, с. 131]	$Rn = \frac{ЧП}{ВР} \times 100\%,$	Характеризує скільки чистого прибутку доводиться на 1 грн. обсягу продажів
4. Рентабельність власного капіталу [61, с. 478]	$R_{вв} = \frac{ЧП}{(ВКп + ВКк) / 2} \times 100\%,$ де ВКп, ВКк – власний капітал на початок та на кінець року.	Показує розмір чистого прибутку, що доводиться на 1 грн. власного капіталу
5. Рентабельність оборотних активів [61, с. 478]	$Ro.a. = \frac{ЧП}{(ОАп + ОАк) / 2} \times 100\%,$ де ОАп, ОАк – оборотні активи на початок і на кінець року.	Показує розмір прибутку, що доводиться на 1 грн. оборотних активів
6. Рентабельність необоротних активів [61, с. 478]	$Ro.a. = \frac{ЧП}{(НОАп + НОАк) / 2} \times 100\%,$ де НОАп, НОАк – необоротні активи на початок і на кінець року.	Показує розмір прибутку, що доводиться на 1 грн. необоротних активів
7. Рентабельність всіх активів [61, с. 478]	$R_{в.а.} = \frac{ЧП}{ВБ} \times 100\%,$ де ВБ – валюта балансу (всі активи підприємства).	Показує розмір прибутку, що доводиться на кожну гривню всіх активів
8. Рентабельність діяльності [61, с. 479]	$R_v = \frac{Пв}{СП} \times 100\%,$ де СП – загальні витрати.	Відображає ефективність основної діяльності підприємства

Кожен з показників збитковості значно збільшився до 2019 року у порівнянні з 2016 роком. Така сама ситуація відбувалась і з показником збитку, що свідчить про погіршення фінансового стану туристичного підприємства (табл. 2.6) [50-53].

**Аналіз динаміки показників рентабельності (збитковості)  
туристичного підприємства TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція») за  
2017-2019 роки (розраховано автором)**

Найменування показника	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)	
	2017	2018	2019	18-17	19-18
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	-17,4	-8,7	-44,7	+8,70	-36,00
Дохід від реалізації тур послуг, тис.грн	112,5	129,2	121,2	+16,70	-8,00
Власний капітал (середнє значення), тис.грн	-48,8	-61,85	-88,55	-13,05	-26,70
Оборотні активи (середнє значення), тис.грн	20,4	20,3	34,9	-0,10	+14,60
Необоротні активи (середнє значення), тис.грн	15,2	32,55	43,2	+17,35	+10,65
Активи (середнє значення), тис.грн	35,6	52,85	78,1	+17,25	+25,25
Загальні витрати, тис.грн	111,2	116,5	145,7	+5,30	+29,20
Рентабельність (збитковість) продажів, %	-15,47	-6,73	-36,88	+8,73	-30,15
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	35,66	14,07	50,48	-21,59	+36,41
Рентабельність (збитковість) оборотних активів, %	-85,29	-42,86	-128,08	+42,44	-85,22
Рентабельність (збитковість) необоротних активів, %	-114,47	-26,73	-103,47	+87,75	-76,74
Рентабельність (збитковість) всіх активів, %	-48,88	-16,46	-57,23	+32,41	-40,77
Рентабельність (збитковість) діяльності, %	-15,65	-7,47	-30,68	+8,18	-23,21

Отже, туристична діяльність TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція») мала тенденцію до спаду, і це говорить про погіршення ситуації на підприємстві. Але щоб більш достовірно оцінити діяльність туристичного підприємства слід проаналізувати фінансову стійкість, ліквідність та ділову активність туристичного підприємства «TUI Турагенція».

Фінансовий стан підприємства з позиції короткострокової перспективи оцінюється показниками ліквідності та платоспроможності, які в загальному вигляді характеризують його спроможність своєчасно і в повному обсязі здійснювати розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями перед контрагентами.

За ступенем ліквідності статті активів умовно можна розподілити на чотири групи (табл. 2.7) [54, с. 638].

### Групи активів за ступенем ліквідності (систематизовано автором)

Перша група (A1)	це абсолютно ліквідні активи, такі як грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення.
Друга група (A2)	активи, що швидко реалізуються. Це готова продукція, відвантажені товари і дебіторська заборгованість. Слід зауважити, що основним компонентом цієї групи є дебіторська заборгованість.
Третя група (A3)	це активи, що повільно реалізуються. До них належать виробничі запаси та незавершене виробництво.
Четверта група (A4)	це активи, що важко реалізуються. До них відносять основні засоби, нематеріальні активи, довгострокові вкладення, незавершене будівництво.

Оскільки в складі короткострокових пасивів можна виділити зобов'язання різного ступеня строковості, то одним зі способів оцінки ліквідності на стадії попереднього аналізу є зіставлення певних елементів активу з елементами пасиву. У зв'язку з цим усі зобов'язання підприємства залежно від строковості їх погашення поділяють на чотири групи (табл. 2.8) [54, с. 639].

Таблиця 2.8

### Групи зобов'язань підприємства залежно від строковості їх погашення

(систематизовано автором)

Перша група (П <sub>1</sub> )	найбільш строкові зобов'язання (кредиторська заборгованість та кредити банку, строк повернення яких настав).
Друга група (П <sub>2</sub> )	середньострокові зобов'язання (короткострокові кредити банку).
Третя група (П <sub>3</sub> )	довгострокові зобов'язання (довгострокові кредити банку та позики).
Четверта група (П <sub>4</sub> )	власний (акціонерний) капітал, що постійно є в розпорядженні підприємства.

Баланс вважають абсолютно ліквідним, якщо:

$$A_1 \geq P_1; A_2 \geq P_2; A_3 \geq P_3; A_4 \leq P_4.$$

При цьому, якщо виконуються перші три обов'язкові умови ліквідності  $A_1 \geq P_1; A_2 \geq P_2; A_3 \geq P_3$ , тобто поточні активи перевищують зовнішні зобов'язання підприємства, то виконується і остання нерівність  $A_4 \leq P_4$ , яка має балансуєчий характер та підтверджує наявність у суб'єкта господарювання власних оборотних коштів і означає дотримання мінімальної умови фінансової стійкості. Для аналізу ліквідності підприємства слід дослідити відповідні



фінансові коефіцієнти [55, с. 80-82], здійснюючи поетапне зіставлення окремих груп активів з короткостроковими пасивами на основі даних балансу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Характеристика фінансових коефіцієнтів, що застосовуються для оцінки ліквідності підприємства (систематизовано автором)**

Найменування показника	Що показує	Формула розрахунку	Коментарій
1. Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	Достатність оборотних засобів, які можуть бути використані підприємством для погашення своїх обов'язків. Характеризує запас міцності, що виникає внаслідок перевищення ліквідності майна над наявними зобов'язаннями.	$K_n = \frac{(A1 + A2 + A3)}{(П1 + П2)}$ <p>Відношення поточних активів (оборотні засоби) до поточних пасивів (короткострокові зобов'язання)</p>	$1 \leq K_n \leq 2$ Нижня межа вказує на те, що оборотних засобів повинно бути досить для покриття короткострокових зобов'язань. Перевищення більше ніж в 2 рази свідчить про нераціональне вкладення засобів та неефективне їх використання
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	Прогнозовані платіжні можливості підприємства за умови своєчасного розрахунку з дебіторами	$K_{ш.л.} = \frac{(A1 + A2)}{(П1 + П2)}$ <p>Відношення грошових коштів, дебіторської заборгованості та інших оборотних активів до поточних пасивів</p>	$K_{ш.л.} \geq 0,8 - 1$ Низьке значення вказує на необхідність постійної роботи з дебіторами, щоб забезпечити можливість звернення найбільш ліквідної частини обігових коштів в грошову форму для розрахунків
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Яку частину короткочасної заборгованості підприємство може погасити найближчим часом.	$K_{a.л.} = \frac{A1}{(П1 + П2)}$ <p>Відношення грошових засобів і КФВ до поточних пасивів</p>	$K_{a.л.} \geq 0,2 - 0,35$ Низьке значення вказує на зниження платоспроможності підприємства

Зробимо розрахунок і проведемо аналіз коефіцієнтів ліквідності туристичного підприємства TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція») за 2017-2019 роки (табл. 2.10) [50-55].

**Аналіз динаміки відносних показників ліквідності туристичного підприємства «TUI Турагенція» за 2017-2019 роки**

Найменування показника	Роки			Відхилення (+/-)	
	2017	2018	2019	18-17	19-18
Грошові кошти (A1), тис.грн	0,05	0,15	1,7	+0,10	+1,55
Дебіторська заборгованість (A2), тис.грн	19,9	19,65	32,65	-0,25	+13,00
Інші оборотні активи (A2), тис.грн	0,5	0,5	0,55	0	+0,05
Виробничі запаси та незавершене виробництва (A3), тис.грн	0	0	0	0	0
Кредиторська заборгованість (П1), тис.грн	4,95	4,7	8,05	-0,25	+3,35
Короткострокові кредити банку (П2), тис.грн	0	0	0	0	0
Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	4,13	4,32	4,34	+0,19	+0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,13	4,32	4,34	+0,19	+0,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,03	0,21	+0,02	+0,18

Враховуючи норматив коефіцієнтів ліквідності, можемо проаналізувати як ці показники впливають на туристичне підприємство «TUI Турагенція».

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок грошової готівки, але і за рахунок очікуваних надходжень за надані послуги. Розрахувавши цей показник, бачимо, що він перевищує наданий норматив (4,34 в 2019 році), що говорить про можливість підприємства вчасно погасити свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визнається достатнім, якщо він не нижче 0,2-0,35. Значення даного коефіцієнта в 2019 році склало 0,21, що перевищує норму і свідчить про успішну роботу підприємства. Але в інші роки даний показник досить низький, що свідчить про неефективне використання наявних грошових коштів. Проведений аналіз ліквідності туристичного підприємства свідчить про нездатність підприємства погасити свої борги в 2019 році. Аналіз показників ділової активності туристичного підприємства TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція») наведений у табл. 2.11 [50-55].

## Характеристика показників ділової активності підприємства

Найменування показника	Формула розрахунку	Коментарій
1. Коефіцієнт оборотності активів [64, с. 140]	$K_{o.a.} = \frac{BP}{Cp.\Sigma A},$ де BP – виручка від реалізації робіт, товарів, послуг; Cp.ΣA – середня вартість активів за розрахунковий період.	Показує швидкість обороту всього авансованого капіталу (активів) підприємства, тобто кількість здійснених їм оборотів за розрахунковий період
2. Тривалість одного обороту [65, с. 288]	$T_{o.a.} = \frac{365}{K_{o.a.}},$	Характеризує тривалість одного обороту всього авансованого капіталу (активів), в днях
3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу [64, с. 142]	$K_{в.к.} = \frac{BP}{Cp.\Sigma BK},$ де Cp.ΣBK – середня вартість власного капіталу за розрахунковий період.	Показує активність власного капіталу. Зріст параметру в динаміці означає підвищення ефективності використання власного капіталу
4. Тривалість одного обороту власного капіталу [64, с. 143]	$T_{в.к.} = \frac{365}{K_{в.к.}}$	Характеризує швидкість обороту власного капіталу. Зниження показника в динаміці відображає сприятливу для підприємства тенденцію
5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості [66, с. 247].	$K_{об.деб.забор.} = \frac{BP}{Cp.\Sigma ДЗ},$ де Cp.ΣДЗ – середня вартість дебіторської заборгованості за розрахунковий період	Характеризує кількість оборотів здійснених дебіторською заборгованістю за аналізований період. За умов прискорення оборотності відбувається зниження значення показника, що свідчить про покращення розрахунків з дебіторами
6. Термін погашення дебіторської заборгованості [64, с. 142]	$T_{деб.заб.} = \frac{365}{K_{об.деб.заборг.}}$	Показує тривалість одного обороту дебіторської заборгованості. Зниження показника – сприятлива тенденція
7. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості [64, с. 143]	$K_{об.кред.забор.} = \frac{BP}{Cp.\Sigma КЗ},$ де Cp.ΣКЗ – середній залишок кредиторської заборгованості за розрахунковий період	Показує швидкість обороту заборгованості підприємства. Прискорення не сприятливо позначається на ліквідності підприємства. Якщо $K_{об.кред.заборг.} < K_{об.деб.забор.}$ , то може бути залишок ліквідних коштів
8. Термін погашення кредиторської заборгованості [64, с. 143]	$T_{кред.заб.} = \frac{365}{K_{об.кред.заборг.}}$	Показує період часу, за який підприємство погашує кредиторську заборгованість

Оцінка ділової активності передбачає визначення результативності діяльності суб'єкта господарювання шляхом застосування комплексної оцінки ефективності використання виробничих і фінансових ресурсів, що формують оптимальне співвідношення темпів зростання основних показників, а також зумовлюють проміжні та кінцеві результати діяльності [55, с. 364-365] (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Аналіз динаміки показників ділової активності туристичного підприємства «TUI Турагенція» за 2017-2019 роки**

Найменування показника	Роки			Відхилення (+/-)	
	2017	2018	2019	18-17	19-18
Виручка від реалізації робіт, товарів, послуг, тис.грн	112,5	129,2	121,2	16,70	-8,00
Середня вартість активів, тис.грн	35,6	52,85	78,1	17,25	25,25
Середня вартість власного капіталу, тис.грн	-48,8	-61,85	-88,55	-13,05	-26,70
Середня вартість дебіторської заборгованості, тис.грн	19,9	19,65	32,65	-0,25	13,00
Середній залишок кредиторської заборгованості, тис.грн	4,95	4,7	8,05	-0,25	3,35
Коефіцієнт оборотності активів	3,16	2,44	1,55	-0,72	-0,89
Тривалість одного обороту, днів	115,50	149,31	235,20	33,80	85,90
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-2,31	-2,09	-1,37	0,22	0,72
Тривалість одного обороту власного капіталу, днів	-158,33	-174,73	-266,67	-16,40	-91,94
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,65	6,58	3,71	0,92	-2,86
Термін погашення дебіторської заборгованості, днів	64,56	55,51	98,33	-9,05	42,81
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	22,73	27,49	15,06	4,76	-12,43
Термін погашення кредиторської заборгованості, днів	16,06	13,28	24,24	-2,78	10,97

Коефіцієнт оборотності активів протягом семи років постійно змінювався. Його зменшення в 2018 та 2019 роках говорить про використання суми оборотних активів.

Коефіцієнти оборотності кредиторської і дебіторської заборгованості показують використання і можливе повернення цих засобів. Так термін погашення дебіторської заборгованості в 2019 році склав 98 днів. Скорочення терміну погашення характеризує стабільність роботи підприємства. В 2018 та 2019 роках термін погашення дебіторської заборгованості значно збільшився та склав 64, 55 та 98 днів відповідно. Стосовно терміну погашення кредиторської заборгованості є тенденція до збільшення також. Так в у 2018 році на підприємстві цей показник зменшився на 2,78 днів в порівнянні з 2017 роком, а в 2019 році складає 24 дні, що майже на 11 днів більше.

Розрахувавши ці показники, можна зробити певний висновок про фінансовий стан підприємства. Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, яке характеризується системою показників що показує наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів підприємства. Для оцінки фінансового стану підприємства був використаний фінансовий аналіз, в ході якого розраховуються значення певних показників, що характеризують досліджувані господарські процеси, встановлюється взаємозв'язок між ними, оцінюється вплив факторів, що впливають на фінансові результати [56, с. 11].

Проведемо оцінку фінансової стійкості туристичного підприємства TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція»). Фінансова стійкість підприємства характеризується майновим станом підприємства, яке залежить від оптимального співвідношення власних і позикових коштів, необхідних для функціонування його діяльності і своєчасного відшкодування витрат, вкладених в основні й оборотні кошти, нематеріальні активи і розплачуватися за своїми обов'язками. Фінансова стійкість – це стан рахунків підприємства, яке гарантує йому постійну платоспроможність [43, с. 273]. Аналіз показників ділової активності туристичного підприємства TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція») наведений у табл. 2.13.

### Характеристика показників фінансової стійкості підприємства

Найменування показника	Формула розрахунку	Коментарій
1. Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	$K_{\text{ФА}} = \frac{ВК}{ВБ}$ <p>ВК – власні кошти підприємства, тис. грн.; ВБ – валюта балансу підприємства, тис. грн.;</p>	характеризує залежність фірми від зовнішніх позик. Чим нижче значення коефіцієнта, тим більше позик у компанії, тим вище ризик неплатоспроможності.
2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{\text{ман}} = \frac{Грк}{ВК}$ <p>де Грк – грошові кошти підприємства, тис. грн.; ВК – власні кошти підприємства, тис. грн.;</p>	показує наскільки ефективно підприємство може вкладати кошти в розвиток своєї діяльності
3. Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{\text{ФЗ}} = \frac{ВБ}{ВК}$ <p>ВК – власні кошти підприємства, тис. грн.; ВБ – валюта балансу підприємства, тис. грн.;</p>	характеризує долю позикового капіталу в загальній валюті балансу.
4. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	$K_{\text{ЗВК}} = \frac{ОА - ПЗ}{ОА}$ <p>де ОА – оборотні активи підприємства, тис. грн.; ПЗ – поточні зобов'язання підприємства, тис. грн.;</p>	показує, яка частина матеріальних оборотних активів фінансується за рахунок засобів чистого оборотного капіталу.
5. Коефіцієнт платоспроможності	$K_{\text{П}} = \frac{ВК}{ДЗ + ПЗ}$ <p>де ОА – оборотні активи підприємства, тис. грн.; ПЗ – поточні зобов'язання підприємства, тис. грн.; ДЗ – дебіторська заборгованість підприємства, тис. грн.</p>	показує співвідношення власних і залучених засобів, вкладених в діяльність підприємства. відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства .

Проведемо аналіз показників фінансової стійкості туристичного підприємства TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція») та результати наведемо у табл. 2.14 [50-55].

**Аналіз показників фінансової стійкості туристичного підприємства  
«TUI Турагенція»**

Найменування показника	Роки			Відхилення (+/-)	
	2017	2018	2019	18-17	19-18
Середня вартість власного капіталу, тис.грн	-48,8	-61,85	-88,55	-13,05	-26,70
Грошові кошти підприємства, тис.грн	0,05	0,15	1,7	+0,10	+1,55
Середня вартість активів (валюта балансу), тис.грн	35,6	52,85	78,1	17,25	25,25
Оборотні активи (середнє значення), тис.грн	20,4	20,3	34,9	-0,10	14,60
Поточні зобов'язання, тис.грн	84,4	114,7	166,2	30,3	51,5
Середня вартість дебіторської заборгованості, тис.грн	19,9	19,65	32,65	-0,25	13,00
Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	-1,37	-1,17	-1,13	0,20	0,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,00	0,00	-0,02	0,00	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	35,60	52,85	78,10	17,25	25,25
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-3,14	-4,65	-3,76	-1,51	0,89
Коефіцієнт платоспроможності	-0,47	-0,46	-0,45	0,01	0,02

Чим вище значення коефіцієнта фінансової автономії, тим більш фінансово стійким, стабільним і більш незалежним від зовнішніх кредиторів є підприємство. Коефіцієнт фінансової автономії туристичного підприємства TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція») менше рекомендованого значення, але щорічно стійке зменшення даного коефіцієнта свідчить про те, що в майбутньому підприємство не зможе досягти оптимального значення.

Коефіцієнт фінансової залежності є зворотним до коефіцієнта фінансової автономії. Зростання цього показника в динаміці означає збільшення частки позичених коштів у фінансуванні підприємства. Якщо його значення наближається до одиниці, то це означає, що власники повністю фінансують своє підприємство, якщо перевищує одиницю – навпаки. Як бачимо з таблиці найбільшим цей показник був у 2019 році – 78,1, тобто підприємство стає більш фінансово залежним. Високе значення цього коефіцієнту з одного боку,

свідчить про посилення залежності від зовнішніх кредиторів, а з іншого — про ступінь фінансової надійності підприємства і довіри до нього з боку банків і населення.

Аналіз коефіцієнта маневреності власного капіталу показує наскільки ефективно підприємство може вкладати кошти в розвиток своєї діяльності. Найменш ефективним виявився 2017 та 2018, коли даний коефіцієнт дорівнював менше 0,01, та з вже в 2019 році даний коефіцієнт збільшився і склав 0,01, коли підприємство вклало в розвиток своєї діяльності кошти на 1%.

Значення коефіцієнту забезпеченості власними оборотними коштами найгірше в 2019 році, коли воно негативне, що свідчить про поганий фінансовий стан підприємства і його неспроможність проводити незалежну фінансову політику. Невід'ємне значення свідчить про те, що структура є незадовільною.

Коефіцієнт платоспроможності характеризує незалежність товариства від зовнішніх джерел фінансування. Тому, чим вище значення коефіцієнту, тим краще фінансовий стан. Аналізуючи даний показник можна сказати, що фінансовий стан туристичного підприємства є не ефективним.

Отже, використовуючи данні «Балансу» підприємства та «Звіту про фінансові результати» були розраховані основні фінансові показники. Данні по цим показника були розраховані за три останні роки, щоб розглянути повну картину діяльності туристичного підприємства TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція»). Підприємство фінансово автономно, тобто забезпечено власними засобами, але власний капітал і всі активи підприємства використовувалися неефективно. Досліджуване підприємство має достатньо великі об'єми реалізації туристичних продуктів і окремих послуг, але отримує збиток. Загалом фінансовий стан TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція») незадовільний і погано впливає на ефективність роботи туристичного підприємства.



### 2.3. Комплексний стратегічний аналіз конкурентного потенціалу туристичного підприємства «TUI Турагенція»

Для підприємницької діяльності у сфері туризму в більшості випадків характерна висока ступінь конкуренції. Під конкуренцією розуміється суперництво на якому-небудь полі діяльності між окремими юридичними, фізичними особами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети.

Ступінь розвитку ринку, складність роботи на ньому багато в чому диктується особливостями конкурентного середовища туристичного підприємства. Є найбільш чутливим індикатором активності підприємства, вона визначає багато маркетингові характеристики: обсяг продажів, ціни, методи реклами, стимулювання збуту і т.д. [31, с. 103].

Крім того, через призму взаємин між конкурентами найбільш швидко і чітко виявляються зміни, що відбуваються на ринку, тому що саме суперництво є основним двигуном ринкових процесів.

На конкурентну боротьбу в сфері туризму впливає безліч факторів:

- боротьба посилюється, коли кількість конкуруючих підприємств збільшується, і, коли вони стають відносно порівнянні з точки зору розмірів і можливостей. Велика кількість підприємств збільшує ймовірність нових стратегічних ініціатив, зменшується вплив будь-яких окремих підприємств на всіх інших. Коли конкуренція витісняє «ослаблі» підприємства, з'являються підприємства - лідери, які контролюють будь-яку частку ринку.

Конкурентна боротьба посилюється тоді, коли попит на продукт зростає. У ринку туристичних послуг, який швидко розширюється, суперництво слабшає, тому що тут усім вистачає місця, а боротьба за частку ринку відбувається при уповільненні зростання ринку.

Ринок туристичних послуг розвивається досить високими темпами і вже достатньо сформувався в даний час. На ринку міста Києва і Київської області працюють три сотні підприємств, які надають різні туристичні послуги. Послуги всіх туристичних підприємств значно різноманітні, але маршрути

часто є застарілими і не дозволяють отримувати послуги високої якості, якої вимагає нинішній споживач.

Для того, щоб туристичному підприємству «TUI Турагенція» отримати свою частку ринку, збільшити попит на свої послуги, потрібно широко і систематично використовувати у своїй діяльності систему просування, а саме заходи щодо стимулювання збуту і реклами, яка в свою чергу підвищить імідж підприємства на споживчому ринку. Буде використовуватися інформативний вид реклами. Така реклама дає інформацію про пропоновані послуги та формує імідж підприємства. Носіями такої реклами будуть: зовнішня реклама, радіо, газети, журнали. Ці реклами відносно недорогі і, в той самий час, забезпечують ознайомлення з рекламою великої аудиторії, тому вони оптимальні для туристичного підприємства «TUI Турагенція». Ретельно плануючи і систематично здійснюючи їх рекламні заходи, можна отримати очікуваний результат і більшу ефективність.

Факторами підвищення конкурентноспроможності є заходи, спрямовані на залучення клієнтів, ними можуть бути:

- надання знижок (сезонні, для дітей і людей похилого віку);
- гнучка система цін;
- додаткові послуги;
- участь у різних виставках, продажах, ярмарках;
- виступ спонсорів різних культурних заходів.

При систематичному, комплексному, ретельно продуманому використанні всіх заходів системи просування, підприємство зможе значно підвищити ефективність своєї діяльності за рахунок збільшення попиту споживачів та їх уподобання до пропонованих послуг. Все це дасть можливість туристичному підприємству «TUI Турагенція» бути попереду своїх конкурентів, володіти значними перевагами, а також дозволить зайняти стабільну конкурентну позицію на споживчому ринку.

«TUI Турагенція», як і будь-яке туристичне підприємство, являє собою відкриту систему, активно взаємодіючу з навколишнім середовищем, названим також маркетинговим середовищем підприємства.

Маркетингове середовище підприємства – це сукупність активних суб'єктів і чинностей, що діють за межами підприємства й впливають на можливості керівництва службою маркетингу встановлювати й підтримувати із цільовими клієнтами відносини успішного співробітництва [13].

Маркетингове середовище складається з мікросередовища й макросередовища. Макросередовище представлене чинностями більше широкого соціального плану, які впливають на мікросередовище такими, як фактори демографічного, економічного, технічного, політичного, культурного характеру. Її не має сенсу розглядати стосовно до певної фірми, тому що впливати на які-небудь її фактори фірма не може, а, отже, не може й змінити її [14].

Макросередовище складається із шести основних чинників, а саме: соціально-демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політико-правові та культурні чинники.

Соціально-демографічні чинники. Основними характеристиками стану є старіння нації в Україні, внаслідок низької народжуваності, фізичні, а також фінансові можливості, які дозволяють займатися туризмом. Так, доходи людей старше середнього віку в Україні дуже низькі, у той час коли відсоток людей пенсійного віку в нашій країні становить більшу частину населення України й саме вони мають достатню кількість вільного часу, що дозволило б їм об'їздити увесь світ при достатній кількості фінансових коштів.

Економічні чинники значно впливають на розвиток туристичного підприємства, тому що від них залежить успішна робота підприємства з партнерами. Ріст курсу американського долара або євро значно збільшує вартість поїздки закордон. Досвід показує, що зміна валютного курсу на 5 % викликає зниження попиту на виїзний туризм до 10 %. Рівень інфляції в країні негативно впливає на туристичну діяльність, тому що знецінювання грошей веде до зниження попиту не тільки на виїзний туризм, але й на інші види

туризму (внутрішній, іноземний, екскурсійна діяльність), якими займається туристичне підприємство «TUI Турагенція».

Природні чинники. Найбільше туристів залучають природні фактори: розкішні пляжі, теплий клімат, золотий пісок - все це становить той набір, за який платить більшість туристів.

Науково-технічні чинники для досліджуваного об'єкта відкривають можливості для виробництва нових видів послуг, їхнього збуту й удосконалювання обслуговування клієнтів. Але у «TUI Турагенція» не приділяється увага комп'ютерній системі бронювання «Амадеус», що не дозволяє здійснювати бронювання й продаж туристичних послуг у режимі реального часу.

Політико-правові. Удосконалення законодавчої бази негативно впливає на розвиток туристичного бізнесу й прямо впливає на ефективність роботи туристичних фірм. Але з іншої сторони законодавчі аспекти в сфері туризму визначають правові, організаційні, виховні аспекти реалізації державної політики України в сфері туризму й регулюють правові відносини між суб'єктами туристичної діяльності й громадянами (споживачами туристичних послуг). Розвиток туризму в Україні регулюють такі нормативно-правові акти, як Закон України «Про туризм» й інші нормативно-правові акти.

Культурні чинники грають величезне значення в діяльності й подальшому розвитку туристичного підприємства, тому що вміння спілкуватися з людьми, професіоналізм, знання мов, є основними вимогами в туризмі. Основні фактори макросередовища, їхній прояв і можливі відповідні міри підприємства представлені в табл. 2.15.

Отже в макросередовищі туристичне підприємство має більше небезпек, ніж можливостей.

Мікросередовище представлене чинностями, що мають безпосереднє відношення до самої фірми і її можливостей по обслуговуванню клієнтури, тобто постачальниками, маркетинговими посередниками, клієнтами, конкурентами й контактними аудиторіями. Його фірма ретельно вивчає, тому що може впливати на нього й змінювати у відповідності зі своїми запитами .

**Чинники макросередовища (систематизовано автором)**

Група чинників	Чинники	Прояви	Можливі відповідні заходи підприємства
1. Економічні	1.1. Спад обсягу надання турпослуг	Складні політичні ситуації в деяких країнах Світовий тероризм	Пошук нових туристичних напрямків
	1.2. Високі темпи інфляції	Труднощі з одержанням кредитів	Скорочення обсягів виробництва
	1.3. Нестабільність системи оподаткування	Установлення високих податків	Пошук шляхів мінімізації податків
	1.4. Ріст безробіття	Здешевлення робочої чинності, звільнення працівників	Раціональне використання робочих місць
2. Політичні	2.1. Складність візового режиму	Відсутність попиту на турпослуги у деяких напрямках	Пошук підтримки у міжнародних партнерів в області візового режиму
	2.2. Орієнтація на ринкове регулювання економіки	Можливість вибору й розширення сфери господарської діяльності	Пошук нових напрямків діяльності з метою збільшення прибутку
3. Правові	3.1. Недосконалість туристичного законодавства	Виникнення спірних питань в області туристичного бізнесу	Ретельне вивчення законодавства про туризм.
4. Природно-екологічні	4.1. Кліматичні умови 4.2. Забруднення навколишнього середовища	Різні стихійні лиха, екологія, що стримує туристів	Пошук нових туристичних напрямків
5. Соціально-культурні	5.1. Подорожчання туристичного бізнесу 5.2. Демографічна проблема, старіння націй.	Невелика кількість клієнтів  Відсутність необхідних коштів у пенсіонерів для відпочинку.	Підтримка зв'язків з постійними клієнтами; надання знижок, різні рекламні акції. Залучення нових клієнтів.
	5.3. Відсутність кваліфікованих кадрів	Недостача кадрів для туристичної галузі	Звернутися в спеціалізовані ВНЗ

Основне завдання системи керування маркетингом - забезпечити виробництво товарів або послуг, привабливих з погляду цільових ринків. Успіх залежить також і від дії посередників, конкурентів і різних контактних аудиторій.

Розглянемо чинники зовнішнього мікросередовища функціонування більш докладно, стосовно до «TUI Турагенція».

На ринку туристичних послуг міста Києва спостерігається тільки нецінова конкуренція. Ціни у всіх підприємств практично однакові, коливання в межах 5 %. Конкурентна перевага досягається в основному за рахунок більше ефективної реклами й стимулювання збуту, створення репутації.

Основним об'єктом мікросередовища є конкуренти, тому необхідно визначити рівень і вплив конкуренції на створюване туристичне підприємство.

Для проведенні аналізу необхідно:

- визначити основний напрям розвитку підприємства (його місію);
- зважити сили і оцінити ринкову ситуацію, щоб зрозуміти, чи можливо рухатися у вказаному напрямі і яким чином це краще зробити (SWOT-аналіз);
- поставити перед підприємством цілі, враховуючи його реальні можливості (визначення стратегічних цілей підприємства).

Для підведення підсумків складемо матрицю - SWOT (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Матриця SWOT для туристичного підприємства (складено автором)**

	О (можливості підприємства)	Т (погрози діяльності підприємства)
S (сильні сторони підприємства)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розробити чітку стратегію дій на найближчий рік, ретельно оцінюючи кожний крок.</li> <li>2. Стати лідером серед туроператорів за рахунок чітко спланованій праці персоналу.</li> <li>3. Велика увага приділяти роботі маркетингового відділу, дослідження якого допомагають знаходити потенційний покушців, розробляти тури з урахуванням всіх побажань клієнтів, виділяти з основної програми ті тури, які користуються найбільшим попитом у споживачів і підвищувати їхню якість, не збільшуючи вартості путівки</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основні конкуренти фірми – великі туроператори.</li> <li>2. Нестабільна політична обстановка в країні в період економічних реформ.</li> <li>3. Поява на ринку більше сильного конкурента.</li> <li>4. Неприятливі зміни темпів росту валют</li> </ol>
W (слабкі сторони підприємства)	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Удосконалення технологій продажів, навчання кадрів на семінарах.</li> <li>5. Збільшення кількості реалізованих путівок у зимові періоди, підвищення прибутку.</li> <li>6. Пропозиція новинок до початку сезону (виходячи з побажань клієнтів, виявлених у процесі маркетингових досліджень)</li> </ol>	Ефективна реклама (видання власних каталогів, що відповідають кращим закордонним аналогам, що є невід'ємною частиною роботи туроператорів; розміщення великого обсягу реклами в газетах, що спеціалізуються в області туризму)

Таким чином, головною проблемою туристичного підприємства є маркетинг. Тому необхідна ефективна реклама (видання власних каталогів, які відповідають кращим закордонним аналогам, що є невід'ємною частиною роботи туроператорів; розміщення великого обсягу реклами в газетах, що спеціалізуються в області туризму). Удосконалювання технологій продажів, навчання кадрів на семінарах, збільшення кількості реалізованих путівок у зимові періоди, підвищення прибутку. Пропозиція новинок до початку сезону (виходячи з побажань клієнтів, виявлених у процесі маркетингових досліджень).

Для узагальнення інформації о ефективності управління туристичного підприємства побудуємо діаграму, яка буде візуально показувати недоліки і переваги управління. Це робиться за допомогою метода експертних оцінок і це є одним з найкращих способів демонстрації впливу управління на ефективність діяльності підприємства. Використовуючи метод експертних оцінок, проведемо загальний аналіз організації управління (табл. 2.17). Він повинний показати в яких областях діяльності підприємства існують проблеми, на які варто звернути увагу керівництву. При аналізі використовувалися всі наявні дані про підприємство.

Таблиця 2.17

**Експертні оцінки стану елементів системи керування (побудовано автором)**

Експерти	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
1	10	10	9	9	8	9	10	8	8	8
2	9	9	10	8	9	9	9	9	7	9
3	8	10	8	10	7	8	10	10	7	7
4	10	8	9	9	9	8	8	9	8	6
5	9	10	10	8	8	9	10	8	9	9
Середній бал, $x_i$	9,2	9,4	9,2	8,8	8,2	8,6	9,4	8,8	7,8	7,8

На підставі експертних оцінок розраховується середній бал оцінок по сфері діяльності.

$$x_i = \frac{\sum(F)}{n} \quad \text{де,} \quad (2.1)$$

$x_i$  - середній бал;

F - вид діяльності;

n - кількість експертів.

На основі експертних оцінок розрахуємо середній бал оцінок по сфері

діяльності, а після – дисперсію індивідуальних бальних оцінок.

Знайдемо середнє значення середніх бальних оцінок експертів  
 $(9,2+9,4+9,2+8,8+8,2+8,6+9,4+8,8+7,8+7,8)/10=87,2/10=8,72$

Таким чином наше підприємство працює з середніми показниками.  
 Розрахуємо суму індивідуальних бальних оцінок по кожному виду діяльності і середньоквадратичне відхилення оцінок експерта.

$$F_i = \sum_{j=1}^n (x_{ij} - x_i)^2, \text{ де} \quad (2.2)$$

$x_{ij}$  – оцінка експерта.

$$F_1 = (0,8)^2 + (-0,2)^2 + (-1,2)^2 + (0,8)^2 + (-0,2)^2 = 2,8$$

$$F_2 = (0,6)^2 + (-0,4)^2 + (-0,6)^2 + (-1,4)^2 + (0,6)^2 = 3,2$$

$$F_3 = (0,2)^2 + (0,8)^2 + (-1,2)^2 + (-0,2)^2 + (-0,8)^2 = 2,8$$

$$F_4 = (0,2)^2 + (-0,8)^2 + (-1,2)^2 + (0,2)^2 + (0,8)^2 = 2,8$$

$$F_5 = (0,2)^2 + (-0,8)^2 + (-1,2)^2 + (-0,8)^2 + (0,2)^2 = 2,8$$

$$F_6 = (0,4)^2 + (-0,4)^2 + (-0,6)^2 + (0,6)^2 + (0,4)^2 = 1,2$$

$$F_7 = (-0,6)^2 + (0,4)^2 + (-0,6)^2 + (-1,4)^2 + (-0,6)^2 = 3,2$$

$$F_8 = (-0,8)^2 + (0,2)^2 + (-1,2)^2 + (0,2)^2 + (0,8)^2 = 2,8$$

$$F_9 = (0,2)^2 + (-0,8)^2 + (-0,8)^2 + (0,2)^2 + (1,2)^2 = 2,8$$

$$F_{10} = (0,2)^2 + (-1,2)^2 + (-0,8)^2 + (-1,8)^2 + (-1,2)^2 = 7,16$$

Розрахуємо дисперсію індивідуальних бальних оцінок.

$$G^2(x_i) = \frac{1}{n-1} \times \sum_{j=1}^n (x_{ij} - x_i)^2, \text{ де} \quad (2.3)$$

$G^2$  - дисперсія індивідуальних бальних оцінок.

$$\sigma(F_1) = 0,25 * 2,8 = 0,7; \sigma(F_2) = 0,25 * 3,2 = 0,8; \sigma(F_3) = 0,25 * 2,8 = 0,7$$

$$\sigma(F_4) = 0,25 * 2,8 = 0,7; \sigma(F_5) = 0,25 * 2,8 = 0,7; \sigma(F_6) = 0,25 * 1,2 = 0,3$$

$$\sigma(F_7) = 0,25 * 3,2 = 0,8; \sigma(F_8) = 0,25 * 2,8 = 0,7; \sigma(F_9) = 0,25 * 2,8 = 0,7$$

$$\sigma(F_{10}) = 0,25 * 7,16 = 1,79$$

Визначимо погодженості думок експертів при оцінці діяльності підприємства на підставі коефіцієнта варіації:

$$V = \frac{\sigma(F)}{x_i} \quad (2.4)$$

$$V_1 = 0,7/9,2 = 0,076 \quad V_7 = 0,8/9,4 = 0,085$$

$$V_2 = 0,8/9,4 = 0,085 \quad V_8 = 0,7/8,8 = 0,079$$

$$V_3 = 0,7/9,2 = 0,076 \quad V_9 = 0,7/7,8 = 0,089$$



$$V_4=0,7/8,8=0,079 \quad V_{10}=1,79/7,8=0,229$$

$$V_5=0,7/8,2=0,085 \quad V_6=0,3/8,6=0,035$$

Коефіцієнти варіації менше, ніж 0,3, то погодженості думок можна довіряти. На підставі середніх оцінок кожної області розрахуємо середню в цілому по фірмі (табл. 2.18 – 2.19).

Таблиця 2.18

**Показники середнього результату (розраховано автором)**

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10
$X_i$	9,2	9,4	9,2	8,8	8,2	8,6	9,4	8,8	7,8	7,8
$\sigma (x_i)$	0,7	0,8	0,7	0,7	0,7	0,3	0,8	0,7	0,7	1,79

Середній  $V$  по підприємству:

$$(0,076+0,085+0,076+0,079+0,085+0,035+0,085+0,079+0,089+0,229)/10 = 0,0918$$

Таблиця 2.19

**Дані для діаграми (розраховано автором)**

Область динаміки	S+	Sn	S-
F1	9,2		
F2	9,4		
F3	9,2		
F4		8,8	
F5			8,2
F6			8,6
F7	9,4		
F8		8,8	
F9			7,8
F10			7,8

Проведені дослідження показали, що такі області керування як виробнича діяльність (F<sub>1</sub>), фінансова діяльність (F<sub>2</sub>), постачання матеріально-фінансовими ресурсами (F<sub>3</sub>), управлінська діяльність (F<sub>4</sub>), керування персоналом (F<sub>7</sub>) знаходяться в ефективній області діаграми. У той же час, маркетингова діяльність (F<sub>5</sub>), технологічна політика (F<sub>6</sub>), інноваційна діяльність (F<sub>8</sub>), рекламна діяльність (F<sub>9</sub>) і організаційна культура (F<sub>10</sub>) і імідж підприємства знаходяться в проблемній області, тобто саме на них необхідно звернути увагу при розробці рекомендацій з підвищення ефективності функціонування підприємству.



Після складання профілю діяльності підприємств конкурентів складемо шкалу полярності (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

**Профіль полярності конкурента «TUI Турагенція» (складено автором)**

Показники	- Бали +																		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Асортименти послуг												+							
Якість обслуговування клієнтів													+						
Рівень цін										+									
Система знижок											+								
Надання інформації																			+
Рівень супровідних послуг																			+
Імідж										+									

На основі профілю полярності можна зробити наступні висновки. Сильні сторони «TUI Турагенція» у порівнянні з конкурентом - це надання інформації, а слабкі - імідж, тому тільки після проведення рекламної компанії можна буде підвищити її імідж. У зоні рівності перебувають такі показники як асортименти послуг, якість обслуговування клієнтів, рівень цін, система знижок, рівень супровідних послуг. Таким чином, туристичне підприємство «Літаш-тур» є дійсним конкурентом для «TUI Турагенція». Аналогічна ситуація складається з туристичним підприємством «Поїхали з нами».

### Висновки до 2 розділу

1. Надано характеристику туристичного підприємства «TUI Турагенція», а саме: логотип туристичного підприємства, основні туристичні напрямки підприємства, матриця функціональних посадових прав і обов'язків туристичного підприємства TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція»), посадові обов'язки директора та менеджера з туризму туристичного підприємства TUI

LAVINA MALL («TUI Турагенція»), туристичні напрямки, за якими працює туристичне підприємство TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція») та розглянуто супутні і додаткові послуги: оформлення страхового полісу, оформлення виїзних документів для службової і приватної поїздки, оформлення виїзних документів для туристичної поїздки, бронювання спеціальних програм, бронювання квитків, заповнення анкет посольств на іноземних мовах, пошук варіантів для поїздки за кордон, консультаційні послуги по поїздкам по Україні, інформаційне обслуговування.

2. Розраховано фінансові показники туристичного підприємства «TUI Турагенція» (групи розрахункових показників для оцінки фінансово-економічного стану підприємства, характеристика показників прибутку та рентабельності (збитковості) підприємства, аналіз динаміки показників рентабельності (збитковості) туристичного підприємства TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція»), групи активів за ступенем ліквідності, групи зобов'язань підприємства залежно від строковості їх погашення, характеристика фінансових коефіцієнтів, що застосовуються для оцінки ліквідності підприємства, аналіз динаміки відносних показників ліквідності туристичного підприємства «TUI Турагенція», характеристика показників ділової активності підприємства, аналіз динаміки показників ділової активності туристичного підприємства «TUI Турагенція», характеристика показників фінансової стійкості підприємства, аналіз показників фінансової стійкості туристичного підприємства «TUI Турагенція»).

3. Систематизовано чинники макросередовища (економічні, політичні, правові, природно-екологічні, соціально-культурні); представлено матрицю SWOT для туристичного підприємства. Для демонстрації впливу управління на ефективність діяльності підприємства використано метод експертних оцінок (розраховано експертні оцінки стану елементів системи керування, показники середнього результату, дані для діаграми). Для оцінки конкурентоспроможності було розраховано якісні показники діяльності конкурентів у порівнянні з «TUI Турагенція» та складено профіль діяльності підприємств конкурентів.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «TUI Турагенція»**

### **3.1. Розробка маркетингової програми підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства «TUI Турагенція»**

Підвищенням конкурентоспроможності є процес змін, і як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, зайнятість, кваліфікацію, технологію, устаткування, продукцію, ринки збуту, то, відповідно, початковим моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням всіх аспектів сприяння і протидії [52].

Програми підвищення конкурентоспроможності підприємства знаходять своє втілення в маркетингових програмах, програмах реструктуризації, програмах підвищення якості, програмах підвищення продуктивності і ефективності і тому подібне

Основними елементами забезпечення успіху розробки і реалізації програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є такі:

- 1) вище керівництво підприємства повинні бути повністю відданим ідеям програми;
- 2) прийоми і методи підвищення конкурентоспроможності, вибрані для програми, повинні відповідати ситуації і конкретним потребам;
- 3) повинні бути створені ефективна організаційна структура, яка очолюється менеджером, відповідальним перед вищим керівництвом за програму;
- 4) на всіх організаційних рівнях повинно мати місце повне розуміння цілей і завдань програми;

5) потрібний вільний обмін інформацією між різними структурними ланками підприємства, задіяними в програмі;

6) програма повинна бути підкріпленою практичним і нескладним інструментарієм вимірювання і оцінки досягнутих результатів, а також консультаційним забезпеченням;

7) оцінка, контроль і зворотною зв'язок повинні давати можливість швидко визначати як досягнуті результати, так і діагностувати проблеми, які виникають в процесі реалізації, а також створювати фундамент для подальшого удосконалення [53].

На практиці кількість етапів розробки програми підвищення конкурентоспроможності зростає; їх зміст і послідовність, як правило, такі:

- визначення і упорядкування пріоритетності цілей;
- конкретизація цілей і діагноста ресурсних і тимчасових обмежень;
- формулювання стратегій реалізації програми;
- планування дій і визначення фаз програми;
- створення організаційної структури програми;
- встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів;
- визначення витрат, які пов'язані з реалізацією програми;
- оцінка ефективності заходів, які запропоновані [54].

Етап визначення і упорядкування пріоритетності цілей закладає концептуальну основу процесу обробки і реалізації програми підвищення конкурентоспроможності. Такі цілі повинні не тільки бути конкретними і зміряними, узгодженими і взаємозв'язаними, досяжними, зорієнтованими в часі і сформульованими письмово, а і враховувати визначальний вплив на діяльність підприємства чинників конкурентного середовища, виступати орієнтирами при визначенні форм і методів конкурентного протистояння і тому подібне.

На другому етапі паралельно з конкретизацією цілей проводиться діагностика ресурсних і тимчасових обмежень щодо їх досягнення.

Наступним кроком розробляється стратегія реалізації програми (етап 3), що включає комплекс взаємозв'язаних дій з досягнення певної на попередніх етапах мети підвищення конкурентоспроможності.

При її формулюванні керівництво підприємства:

- визначає в ясній і досяжній формі концепцію підвищення конкурентоспроможності;
- пояснює важливість організаційного удосконалення;
- оцінює існуючий оперативний стан і його причини;
- розробляє моделі вищих досягнень;
- обробляє політику і плани удосконалення.

Стратегія, загальні цілі і завдання повинні доповнюватися детальними планами підвищення конкурентоспроможності (етап 4). План підвищення конкурентоспроможності повинні враховувати такі види управлінської відповідальності, як:

- підтримка творчості і нововведень, створення обстановки заохочення нових ідей;
- впровадження системи раціоналізаторських пропозицій по конкретних проблемах і їх заохочення;
- створення постійних або тимчасових проблемних або дослідницьких груп і, якщо необхідно, багатоцільових груп для всебічного вивчення і вирішення проблем;
- визначення напрямів наукових досліджень і розробок [53].

На цьому ж етапі здійснюється декомпозиція по стадіях процесу реалізації програми, тобто чітко виділяються і вплутуються окремі фази цього процесу.

Вагоме місце займає діяльність щодо забезпечення проекту, яка є достатньо різноманітною. Доцільно згрупувати її по видах забезпечення на: організаційне, правове, кадрове, фінансове, матеріально-технічне, комерційне (маркетинг), інформаційне. Всі перераховані і багато не вказаних тут робіт, які виконуються при реалізації проектів, взаємодіють в часі і просторі. Отже для управління проектом його слід розбити на ієрархічні підсистеми і компоненти.

Управління конкурентоспроможністю і посилення конкурентних переваг - є головною метою стратегічного вправлення. Вивчивши організаційну структуру туристичного підприємства «TUI Турагенція», його фінансовий стан, визначивши рентабельність діяльності, проявивши сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, його погрози і можливості, доцільно запропонувати впровадження стратегічного планування на досліджуваному підприємстві.

Можна запропонувати створити спеціальну групу по стратегічному плануванню з менеджерів, які працюють на даному підприємстві. Хоча, деякі менеджери не мають спеціальної туристичної освіти, вони працюють в даній сфері вже багато років, а накопичений досвід допоможе їм в здійсненні досліджень і підготовці стратегічного плану розвитку. Для мотивації і стимулюванню співробітників до більше ефективної роботи в області стратегічного планування можна запропонувати додаткове преміювання, матеріальне і моральне заохочення, надання у вихідний день.

Група по стратегічному плануванню. Склад: менеджер по внутрішньому туризму, менеджер по Європі.

Функції менеджера по внутрішньому туризму: дослідження макросередовища туристичного підприємства, визначення можливостей і погроз для «TUI Турагенція».

Функції менеджера по Туреччині: дослідження мікросередовища туристичного підприємства, виявлення можливостей і погроз в мікросередовищі, аналіз конкурентів, визначення конкурентної позиції «TUI Турагенція». Функції менеджера по Європі: проведення маркетингових досліджень (визначення цільового ринку і профілю покупців, вивчення бажань клієнтів) [54-55].

Дослідження і аналіз PEST - чинників дуже важливий елемент при підготовці до стратегічного плануванню, оскільки дозволяє проявити політичну і економічну обстановку в країні, соціальний і демографічний стан. На основі отриманої інформації можна скласти профіль макросередовища, який допоможе визначити позитивні і негативні моменти в області державній



політиці. Даний аналіз допоможе підприємству в адаптації до умов нестабільності зовнішнього середовища.

Проведення дослідження мікросередовища дуже важливе. Для підвищення конкурентоспроможності і виявлення слабких сторін конкурентів туристичному підприємству «TUI Турагенція» необхідно постійно стежити за їх діяльністю. Важливо використовувати бенчмаркінг. Всі стратегії, які реалізуються на підприємстві, повинні бути узгоджені між собою, а також з глобальною метою підприємства, перспективним станом зовнішнього середовища, конкурентним статусом підприємства. Використання рекомендованих конкурентних стратегій туристичними підприємствами сприятиме ефективному їх функціонуванню в сучасних умовах туристичного ринку.

Стратегія, якою керується досліджуване туристичне підприємство - конкурентна стратегія диференціації. Містить в собі позитивні елементи, вона також має недолік. Основні проблеми, які виникають при реалізації стратегії диференціації: високі витрати на рекламу, імідж; появу товарів - імітаторів; посилення цінового аспекту в конкуренції [56].

В результаті проведеного аналізу фінансового і економічного положення підприємства, а також розгляду методичних основ стратегічного планування на основі оцінки потенціалу підприємства, можна зробити вивід, що підприємство має ряд недоліків у вдосконаленні своєї діяльності. В той же час зі всіх пропонованих стратегій слід зупинитися на стратегії удосконалення діяльності, а також утримання конкурентних позицій, оскільки досліджуване підприємство працює з досить старими турпослугами, що сформувалася на ринку.

### 3.2. Рекомендації з вдосконалення управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства «ТUI Турагенція»

Аналіз статистичної звітності підприємства «ТUI Турагенція» – статистичної форми 1-ТУР (табл. 3.1). показав, що кількість осіб, охоплених внутрішнім туризмом з кожним роком зменшується, а саме в 2018 році на 23 %, а в 2019 – на 28 % [35].

Таблиця 3.1

#### Показники кількості туристів «ТUI Турагенція» (систематизовано автором)

Показники	Значення показника за роками, осіб.			Відхилення (+/-), осіб.	
	2017	2018	2019	18/17	19/18
Показники кількості туристів ТUI Турагенція» за цілями					
Розподіл туристів за цілями, зокрема:	205	246	163	+41	-83
службовим	-	-	-	-	-
лікувально-оздоровчим	13	20	4	+7	-16
відпочинок	192	226	159	+34	-67
спортивний туризм	-	-	-	-	-
Показники кількості туристів «ТUI Турагенція» за віком					
Розподіл туристів за віком, зокрема:	205	246	163	+41	-83
діти (до 14 років включаючи)	14	17	11	+3	-6
підлітки (15-17 років включно)	9	13	5	+4	-8
молодь (18-28 років включно)	43	34	4	-9	-30
інші (29 років та старші)	139	182	143	+43	-39
Показники кількості туристів, які придбали путівки за видами туризму					
Виїзний туризм	136	193	125	+57	-68
Внутрішній туризм	69	53	38	-16	-15
Разом	205	246	163	+41	-83

У 2019 р. туристи скористалися послугами «ТUI Турагенція» в основному з метою відпочинку. Так загальна кількість тих, що відпочили в 2019 р. склала 159 осіб, що на 67 осіб менше в порівнянні з показником 2018 року. З табл. 3.1 видно, що в 2019 році цілі подорожей туристів відрізнялися, 4 осіб скористалися послугами туристичного підприємства з метою лікування, останні 159 – з метою відпочинку. Для даних показників спостерігається негативна динаміка у 2019 році (зниження в цілому на 83 особи). Негативна тенденція спостерігається і для інших показників. Так у 2019 році спостерігається

зниження показника кількості туристів і за віком. Так найбільше зниження спостерігається в категорії молодь (-30 осіб) 29 років та старші (-39), що свідчить про зниження попиту на туристичні послуги [35].

У середині країни в 2019 році проводили дозвілля 38 осіб, що нижче за показник попереднього року на 15 осіб. Найбільша кількість внутрішніх туристів розміщалися в санаторіях, пансіонатах з лікуванням, санаторіях-профілакторіях (20 осіб) та готелях (18 осіб) у 2019 році (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Показники розміщення туристів на території України «ТУІ  
Турагенція» (побудовано автором)**

Показники	Всього туристів, осіб	Кількість туроднів, туроднів	Всього туристів, осіб	Кількість туроднів, туроднів	Всього туристів, осіб	Кількість туроднів, туроднів
	2017		2018		2019	
ВСЬОГО	69	365	38	210	53	637
у тому числі були розміщені в: готелях	8	80	2	20	18	234
санаторіях, пансіонатах з лікуванням, санаторіях-профілакторіях	13	143	4	30	20	205
будинках, пансіонатах, базах відпочинку	37	270	32	160	12	168
мотелях	-	-	-	-	3	30
приватних засобах розміщення	11	72	-	-	-	-

З табл. 3.2. спостерігається негативна тенденція як за внутрішнім так і за виїзним туризмом. Так в 2019 р. 125 виїжджали за кордон відпочивати, що на 68 осіб менше ніж в 2018 році. Це відбилося на кількості туроднів (табл. 3.3). Кількість туроднів в 2019 році знизилася майже в два з половиною рази і склала 608 туроднів, що на 1149 туроднів менше в порівнянні з 2018 роком, що вплинуло на зниження доходу від реалізації. В 2019 році туристичне підприємство реалізовувало турпутівки за 11 напрямками.

Таблиця 3.3

## Показники кількості туроднів «TUI Турагенція» за видами туризму

№ п/п	Показники	Кількість туроднів			Відхилення (+/-), туроднів	
		2017	2018	2019	18/17	19/18
1	Виїзний туризм	1271	1757	608	+486	-1149
2	Внутрішній туризм	565	637	210	+72	-427
3	Разом	1836	2394	818	+558	-1576

Виходячи з наведених нижче даних, зрозуміло, що найбільш популярними в 2019 році були тури до Туреччини (51%), Єгипту (17%), Чехії (8%), а найменш – до Угорщини (1%), реції, Болгарії, Куби (по 2%) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Аналіз даних про туристів, які обслуговувало туристичне підприємство «TUI Турагенція» протягом 2017-2019 років (складено автором)

№ п/п	Країна	Кількість обслугованих туристів по роках, осіб			Відхилення (+/-), осіб		Кількість туроднів за напрямками, туроднів			Відхилення (+/-), туроднів	
		2017	2018	2019	18/17	19/18	2017	2018	2019	18/17	19/18
1	Болгарія	2	0	2	-2	2	14	0	14	-14	14
2	Греція	2	0	2	-2	2	14	0	14	-14	14
3	Домінікана	9	0	0	-9	0	122	0	0	-122	0
4	Європа	3	0	0	-3	0	38	0	0	-38	0
5	Єгипет	22	51	21	29	-30	174	448	105	274	-343
6	Індія	1	6	6	5	0	10	56	24	46	-32
7	Італія	4	8	4	4	-4	30	72	20	42	-52
8	Куба	0	11	2	11	-9	0	108	14	108	-94
9	Мексика	0	10	0	10	-10	0	82	0	82	-82
10	Таїланд	14	11	4	-3	-7	170	154	28	-16	-126
11	Туніс	6	0	0	-6	0	50	0	0	-50	0
12	Туреччина	54	75	65	21	-10	489	656	320	167	-336
13	Угорщина	1	0	1	-1	1	6	0	5	-6	5
14	Хорватія	0	10	8	10	-2	0	86	40	86	-46
15	Чехія	15	11	10	-4	-1	129	95	24	-34	-71
16	Чорногорія	1	0	0	-1	0	11	0	0	-11	0
	<b>ВСЬОГО</b>	136	193	125	57	-68	1271	1757	608	486	-1149

«Олешковські піски» - піщаний масив (арена), розташований в 30 км. на схід від міста Херсон. Масив має розмір близько 35 км. у діаметрі. Олешковські піски найбільша й найменш розрекламована пустеля в Європі. Неймовірно за площею «українське мертво море» - Сиваш вражає мінеральними багатствами й гучним

пташиним життям. Маршрут: Херсон – Асканія-Нова - Арабатська стрілка – Бирючий острів – Озеро Сиваш – Олешковські піски – Херсон (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Програма туру «Українське сафарі» (складено автором)**

День 1	Зустріч групи в Херсоні на вокзалі. Вийзд у Біосферний заповідник «Асканія-Нова». Екскурсія в зоологічному парку й дендропарку. Переїзд на Арабатську стрілку. Поселення в пансіонаті з розміщенням в 2-х й 3-х місних номерах зі зручностями. Вечеря. Вільний час.
День 2	Сніданок. Ексклюзивна екскурсія на Бирючий острів - година катером у відкритому морі, сафарі на відкритій машині уздовж пасовищ представників тваринного світу острова. Екскурсія по Арабатській стрілці уздовж Сиваша, на сільзавод, до гейзера й басейнів з термальними водами. Вечеря. Вільний час.
День 3	Сніданок. Виселення з пансіонату. Трансфер в Асканію-Нову. Вийзд на машинах у заповідний степ. Огляд копитних представників фауни у відкритому степу. Екскурсія по найбільший у Європі пустелі – Олешковским піскам. Повернення в Херсон. Відїзд до Києва.

Транспорт – комфортабельний автобус. Вартість переміщення до Херсону з Києва та назад, а також трансфер по місту 6000 грн. (ЧП Осередчук, 750 км). У вартість туру входить постійні і змінні витрати, які складаються із страхування у страхової компанії «Аска» (40 грн.), розміщення в пансіонаті, транспорт, витрати на відрядження керівника, з урахуванням добових 280 грн. (табл. 3.6).  
Відрядження керівника становить 3 доби, транспорт, проживання в пансіонаті.

Таблиця 3.6

**Змінні витрати (Сзм) на тур «Українське сафарі» на 1 особу  
(розраховано автором)**

Найменування послуги	Ціна з НДС, грн.
Транспорт в обидві сторони (Автобус "Ютонг") + трансфер	200
Проживання в пансіонаті «На Азовській»	200
Харчування (дворазове)	100
Витрати на керівника: (витрати на відрядження (3 доби))	50
Екскурсія в зоологічний парк та дендропарк	20
Подорож на відкритих машинах по заповідному степу	35
Подорож катером та на відкритій машині на Бирючий острів	115
Екскурсія по Олешковським піскам	37
Всього	757

Сума постійних витрат по підприємству в цілому (Сп.п.) на планований період складає (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Постійні витрати підприємства (розраховано автором)**

Найменування витрат	Сума, тис.грн.
Матеріальні затрати	2,0
Витрати на оплату праці	19,8
Відрахування в соц. фонди	7,3
Амортизація	8,2
Інші операційні витрати	107,4
Разом	144,7

Оскільки туристичне підприємство в цей період займається ще 11 туристичними напрямками, то ці витрати ми ділимо на 12 (з урахуванням внутрішнього туризму):

$$3 \text{ п.ф. } 144700/12 = 12058 \text{ грн.}$$

Максимальна кількість путівок ( $V_m$ ), яка може бути реалізована за період ( $t$ ), складає 29 путівок.

Таким чином, передпродажним аналізом встановлена така початкова інформація: змінні витрати на одиницю продукції ( $C_{пер}$ ) складають 757 грн; сума постійних витрат по підприємству в цілому ( $C_{пп}$ ) на планований період складає 12058 грн чи на кожного туриста припадає 416 грн постійних витрат; максимальні виробничі можливості туристичного підприємства за об'ємом комплектування продукту в натуральному виразі за період  $t$  складають 29 од. ( $V_m$ ).

### **3.3. Економічне обґрунтування ефективності впровадження турпродукту «Українське сафарі» для туристичного підприємства «ТУІ Турагенція»**

Визначимо цінову шкалу для вивчення попиту на тур «Українське сафарі» в Асканію-Нову. Розрахуємо собівартість одиниці продукту, виходячи з максимального використання виробничих можливостей туристичного підприємства, тобто мінімально можливій собівартості одиниці продукту ( $C_{min}$ ). Мінімальна собівартість визначається за формулою:

$$C_{min} = 757 + 416 = 1173 \text{ грн.}$$

$$Ц = C_{min} + \text{ПДВ} + \text{націнка} \quad (3.1)$$

Встановлення цін шкали без ПДВ ( $C_{\text{ш}}$ ), оскільки підприємство з іноземними інвестиціями «ONYX DON» знаходиться на спрощеній системі оподаткування, здійснюємо за формулою:

$$C_{\text{ш}} = C_{\text{min}} (1 + R_{\text{сз}}), \text{ грн.}; \quad (3.2)$$

де  $R_{\text{сз}}$  – показник (коефіцієнт) рентабельності продукції, обчислюється відношенням прибутку від реалізації продукції до її повної собівартості (у цьому випадку – до  $C_{\text{min}}$ ). Для встановлення цін  $C_{\text{ш}}$  задаємо ряд значень  $R_{\text{сз}}$ . Результати розрахунку цін  $C_{\text{ш}}$  для заданих значень  $R_{\text{сз}}$  наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

### Цінова шкала для вивчення попиту на продукцію підприємства

$R_{\text{сз}}$	0	0,07	0,11	0,2	0,25
$C_{\text{ш}}$ , грн.	1173	1255	1302	1407	1466

Розробка інформаційного блоку для обґрунтування проекту ціни пропозиції на турпродукт підприємства. Результати вивченого попиту ( $V_{\text{с}}$ ), отримані шляхом опитування, показують за якою ціною готові купити тур «Українське сафарі» потенційні туристи (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

### Попит ( $V_{\text{с}}$ ) на тур «Українське сафарі»

$C_{\text{ш}}$ , грн.	1173	1255	1302	1407	1466
$V_{\text{с,од.}}$	29	28	25	19	18

Націнка для даного туру складатиме 10%. Розробка інформаційного блоку здійснюється шляхом визначення для кожного показника  $C_{\text{ш}}$  і відповідного йому показника  $V_{\text{с}}$  всіх інших, пов'язаних з ними показників (як для одного туру, так і по підприємству в цілому), які можуть бути розраховані, виходячи з наявних початкових даних.

Розробка інформаційного блоку здійснюється шляхом визначення для кожного показника  $C_{\text{ш}}$  і відповідного йому показника  $V_{\text{с}}$  всіх інших, пов'язаних з ними показників (як для одиниці продукції, так і по турпідприємству в цілому, які можуть бути розраховані, виходячи з наявних вихідних даних. Порядок розрахунку цих показників розглядається нижче.

1. Виручка від реалізації турпродукта ( $V_p$ ), визначається по формулі 3.3:

$$V_p = C_{ш} \times V_c \quad (3.3)$$

2. Сума змінних витрат по підприємству в цілому (Спер.п) можна розрахувати за формулою:

$$Спер.п = Спер. \times V_c \quad (3.4)$$

3. Сума покриття або маргінальний дохід (Мд) (назва, прийнята в закордонній економічній літературі), з розрахунку на одиницю продукту визначається за формулою:

$$Мд = C_{ш} - Спер \quad (3.5)$$

Маргінальний дохід туристичного підприємства в цілому (Мд.п) це кількості продукту, що реалізовується, на маржинальний дохід з розрахунку на одиницю цього продукту:

$$Мд.п = Мд \times V_c = (C_{ш} - Спер) \times V_c, \text{ або } Мд.п = V_p - Спер.п \quad (3.6)$$

4. Постійні витрати на одиницю продукту ( $C_p$ ) є пропорційною частиною від загальної суми цих витрат у формулі 3.7:

$$C_p = \frac{C_{п.ф.}}{V_c}, \text{ грн.} \quad (3.7)$$

5. Повна собівартість одиниці турпродукта ( $C_{од}$ ) визначається за формулою:

$$C_{од} = Спер + C_p \quad (3.8)$$

Загальна собівартість ( $C_v$ ) турпродукта ( $V_c$ ) розраховується за формулою:

$$C_v = C_{од} \times V_c, \text{ або } C_v = Спер.п. + C_{п.п.} \quad (3.9)$$

6) Прибуток від реалізації одиниці турпродукта ( $Pr$ ) визначається за формулою:

$$Pr = C_{ш} - C_{од}, \text{ або } Pr = Мд - C_p \quad (3.10)$$

При розрахунку прибутку від реалізації турпродукта по підприємству в цілому (Пр.п) використовується формула:

$$Пр.п = Pr \times V_c, \text{ або } Пр.п. = Мд.п. - C_{п.п.}, \text{ грн.} \quad (3.11)$$

7. Показник рентабельності продукції розраховується як відношення прибули до собівартості ( $R_c$ ) і виражається у відсотках:



$$R_c = \frac{P}{C_{од}} \times 100, \text{ або } R_c = \frac{P_{р.п}}{C_{в}} \times 100 \quad (3.12)$$

8. Граничний (або критичний) об'єм реалізації турпродукта в натуральному виразі ( $V_{\Pi}$ ) є мінімально необхідним об'ємом реалізації продукції, при якому отримана виручка - гранична виручка ( $V_{\Pi}$ ) тільки відшкодовує товаровиробникові витрати, тобто собівартість. При цьому немає ні прибули, ні збитку. Така виручка і такий об'єм реалізації відповідають точці (порогу) беззбиткової. Формула для розрахунку об'єму  $V_{\Pi}$  в натуральному виразі виводиться шляхом таких перетворень:

$$V_{\Pi} = Ц_{ш} \times V_{\Pi}, \text{ в той же час } V_{\Pi} = C_{п.п.} + C_{пер} \times V_{\Pi}, \text{ тоді} \quad (3.13)$$

$Ц_{ш} \times V_{\Pi} = C_{п.п.} + C_{пер.} \times V_{\Pi}$ , або  $Ц_{ш} \times V_{\Pi} - C_{пер.} \times V_{\Pi} = C_{п.п.}$ , адже

$$V_{\Pi} = \frac{C_{п.п.}}{M_{д}} \quad (3.14)$$

9. Граничний період ( $t_{\Pi}$ ) - тривалість досягнення точки (порогу) беззбиткової, розраховується за формулою:

$$t_{\Pi} = \frac{V_{\Pi}}{V_c} \times t, \text{ або } t_{\Pi} = \frac{V_{\Pi}}{V_p} \times t \quad (3.15)$$

10. Коефіцієнт використання максимальних виробничих можливостей (виробничій потужності) туристичного підприємства ( $K_m$ ), визначається за формулою:

$$K_m = \frac{V_c}{V_m}. \quad (3.16)$$

Розрахунки зведемо в таблиці 3.10. З табл. 3.10 видно, що вибір цінових варіантів повністю відповідним цілям ціноутворення [50-56].

1. З метою «максимізації рентабельності продукції» (тобто ефективності віддачі поточних витрат), використовується показник «рентабельність продукції». Саме цей показник характеризує ефективність віддачі поточних витрат: чим більше його величина, тим вище ефективність. Показник  $R_c$  – є

узагальнюючим, тому що він розраховується виходячи із прибутку і собівартості, величини яких, у свою чергу, складаються під впливом всіх інших показників витрат і результатів, які входять в інформаційний блок ( $B_p$  і  $C_{ш}$ ;  $С_{пер}$  і  $С_{пер. ф}$ ;  $C_{п}$  і  $C_{п ф}$ ;  $M_d$  і  $M_{д. ф}$ ;  $V_c$ );

Таблиця 3.10

## Визначення показників ефективності туру до Херсону «Українське сафари»

№	Ціна, грн					
		1173	1255	1302	1407	1466
	Розрахункові показники					
А. Вихідні дані і результати вивчення попиту на туристичні послуги						
1	Витрати змінні ( $Z_{пер.}$ ), грн.	757	<b>757</b>	757	757	757
2	Сума постійних витрат по підприємству ( $Z_{п.під.}$ ), грн.	12058	12058	12058	12058	12058
3	Об'єм реалізації ( $V_m$ ), од.	29	<b>29</b>	29	29	29
4	Об'єм реалізації ( $V_c$ ), од.	29	<b>28</b>	25	19	18
Б. Розрахункові дані						
5	Виручка від реалізації турпродукта ( $V_p$ ), грн.	34017,00	<b>35140,00</b>	32550,00	26733,00	26388,00
6	Сума змінних витрат по підприємству ( $Z_{пер. ін.}$ ), грн.	21953,00	<b>21196,00</b>	18925,00	14383,00	13626,00
7	Маргінальний дохід ( $M_d$ ), грн.	416,00	<b>498,00</b>	545,00	650,00	709,00
8	Маргінальний дохід туристичного підприємства ( $M_{д. під.}$ ), грн.	12064,00	<b>13944,00</b>	13625,00	12350,00	12762,00
9	Постійні витрати на одиницю продукції ( $Z_{п.}$ ), грн.	415,79	<b>430,64</b>	482,32	634,63	669,89
10	Повна собівартість одиниці продукції ( $C_{од.}$ ), грн.	1172,79	<b>1187,64</b>	1239,32	1391,63	1426,89
11	Загальна собівартість тур продукту ( $C_{з.}$ ), грн.	34011,00	<b>33254,00</b>	30983,00	26441,00	25684,00
12	Прибуток від реалізації одиниці продукції ( $P_{од.}$ ), грн.	0,21	<b>67,36</b>	62,68	15,37	39,11
13	Прибуток від реалізації турпродукту по підприємству в цілому ( $P_{р.під.}$ ), грн.	6,00	<b>1886,00</b>	1567,00	292,00	704,00
14	Рентабельності продукції ( $R_c$ )	0,02	<b>5,67</b>	5,06	1,10	2,74
15	Граничний об'єм реалізації турпродукту в натуральному виразі ( $V_n$ ), од.	28,99	<b>24,21</b>	22,12	18,55	17,01
16	Гранична виручка ( $V_n$ ), грн.	34000,08	<b>30387,13</b>	28806,45	26100,93	24932,34
17	Граничний період (tn.), в од. t	6,00	<b>5,19</b>	5,31	5,86	5,67

2. З метою «максимізації загальної суми прибутку», використовується показник «прибуток від реалізації продукції по підприємству в цілому». Зрозуміло, що одержання більшого сумарного прибутку створює й більші можливості для подальшого розвитку підприємства. Тому, цільове керування величиною даного показника є важливим чинником формування маркетингової стратегії. Показник  $P_{p.під}$  також є узагальнюючим, тому що і його величина складається під впливом ряду інших показників, які входять в інформаційний блок ( $C_{ш}, C_{од}, V_c$  й ін.);

3. З метою «мінімізації ризику збитковості» – використовується показник «граничний період» ( $t_p$ ) – тобто тривалість досягнення точки (порога) беззбитковості. Очевидно, що чим менш коротка тривалість цього періоду, тобто, чим скоріше буде реалізований граничний (критичний) обсяг продукції в натуральному вираженні ( $V_p$ ), а отримана від цієї реалізації граничний виторг ( $B_p$ ) повністю відшкодує турпідприємству витрати на виробництво зазначеного обсягу  $V_p$  при нульовому прибутку, тим менше ступінь ризику виникнення збитковості під впливом: зниження цін на продукцію підприємства внаслідок несподіваного падіння попиту; загострення конкуренції або введення державного регулювання цін; прискорення інфляційних процесів; яких-небудь інших зовнішніх або внутрішніх факторів. Тому що величина показника  $t_p$  складається під впливом показників  $V_p$  й  $V_c$  (або  $B_p$  і  $B_p$ ), те й цей показник є узагальнюючим.

Вибір цінових варіантів, які повністю відповідають цілям ціноутворення, здійснюємо з використанням узагальнених показників інформаційного блоку.

1. Найбільша величина показника рентабельності  $R_c$  становить 5,67% при ціні  $C_{ш} = 1255$  грн. Отже, саме цей ціновий варіант відповідає меті ціноутворення “максимізація рентабельності продукції”. У теж час інші цінові варіанти теж є ефективними. Таким чином, установлений варіант одночасно збігається з максимально можливою для узагальненого показника  $R_c$  ціною пропозиції.

2. Найбільша величина показника сумарного прибутку  $P_{p.під}$  становить 1886,00 грн. при  $C_{ш} = 1255$  грн. Адже саме цей варіант відповідає меті ціноутворення "максимізація загальної суми прибутку".

3. Найменша величина показника «граничний (граничний) період» ( $t_p$ ) становить 5,19 т при ціні  $C_{ш} = 1255$  грн. Адже саме цей варіант відповідає меті ціноутворення "мінімізація ринку збитковості".

Таким чином, із всіх представлених в інформаційному блоці цінових варіантів встановлено варіант ціни пропозиції  $C_p = 1255$  грн., при якій підприємство досягне найбільшої ефективності при реалізації тур продукту «Українські сафарі». Додатково оплачується страховка, що буде виписувати страхова компанія АСКА. Страховий платіж по Україна в Херсон на 3 дні складе 20 грн.

Таким чином, результати розрахунків показують, що розробка й впровадження екстремального туру «Українські сафарі» дозволить підприємству «TUI Турагенція» в 2022 – 2023 рр. поліпшити фінансове становище. За наслідками розгляду і аналізу цінових варіантів рахуємо варіанти кращими, оскільки вони, окрім відповідності поставленим цілям ціноутворення, має такі додаткові переваги:

1) можливість використання виробничих резервів дозволяє здійснювати активне цінове маневрування з отриманням додаткового прибутку навіть при мінімально низькій ціні на додаткову продукцію;

2) ціна пропозиції є можливою ціною пропозиції, забезпечує і максимальні можливості по управлінню ціною залежно від конкретної ринкової ситуації;

3) можлива ціна пропозиції відповідає умовам конкурентного середовища в частині відсутності на ринку товарів-аналогів і одночасно знаходиться у межах фактичних цін на товари-замінники, що зменшує вірогідність яких-небудь відповідних дій підприємств-конкурентів.

Враховуючи викладене, ціновий варіант приймається як проект ціни пропозиції на новий продукт туристичного підприємства і рекомендується для

використання при розробці маркетингової і цінової стратегій туристичного підприємства на планований період  $t$ .

В порівнянні з іншими пропозиціями, ціна на даний туристичний продукт є конкурентоспроможною. Так, на даний момент в Києві немає туристичних підприємств, які пропонують аналогічний турпродукт, ніж на підприємстві підприємства «TUI Турагенція», тому можна вважати впровадження даного турпродукту ефективним.

### **Висновки до 3 розділу**

1. Систематизовано етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства та виокремлено 8 етапів (визначення і упорядкування пріоритетності цілей; конкретизація цілей і діагностика ресурсних і тимчасових обмежень; формулювання стратегій реалізації програми; планування дій і визначення фаз програми; створення організаційної структури програми; встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів; визначення витрат, які пов'язані з реалізацією програми; оцінка ефективності заходів, які запропоновані).

2. Наведено: показники кількості туристів «TUI Турагенція» за цілями, віком і видом туризму; показники розміщення туристів на території України «TUI Турагенція» (у готелях, санаторіях, пансіонатах з лікуванням, санаторіях-профілакторіях, будинках, пансіонатах, базах відпочинку, мотелях, приватних засобах розміщення); показники кількості туроднів «TUI Турагенція» за видами туризму (виїзний туризм, внутрішній туризм); аналіз даних про туристів, які обслуговувало туристичне підприємство «TUI Турагенція» (Болгарія, Греція, Домінікана, Європа, Єгипет, Індія, Італія, Куба, Мексика, Таїланд, Туніс, Туреччина, Угорщина, Хорватія, Чехія, Чорногорія); запропоновано програму туру «Українське сафарі» (маршрут: Херсон – Асканія-Нова - Арабатська стрілка – Бирючий острів – Озеро Сиваш – Олешковські піски – Херсон); розраховано змінні витрати (Сзм) на тур «Українське сафарі» на 1 особу;

розраховано постійні витрати підприємства (матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування в соц. фонди, амортизація, інші операційні витрати).

3. Представлено цінову шкалу для вивчення попиту на продукцію підприємства; наведено попит на тур «Українське сафарі»; систематизовано визначення показників ефективності туру до Херсону «Українське сафарі».

## ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

1. Розкрито теоретичні аспекти конкурентоспроможності туристичного підприємства. Наведено класифікацію різних видів конкуренції за наступними класифікаційними ознаками: за ступенем проникнення в галузь, за відношенням до потреби, за станом ринку, за засобами суперництва; систематизовано визначення поняття «конкурентоспроможність» та надано авторське визначення термінам «конкурентоспроможність» (багатобічна економічна категорія, яка повинна розглядатися на трьох рівнях: конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність галузі, конкурентоспроможність національної економіки) та «конкурентоспроможність продукції» (сукупність якісних і вартісних характеристик продукції, виготовленої по схемі оптимальних витрат, що забезпечує задоволення запитів споживачів, відповідає вимогам конкурентного ринку порівняно з іншою аналогічною продукцією, представленою на ринку); виявлено взаємозв'язок між категоріями конкурентоспроможність підприємства і конкурентоспроможність продукції, а саме: підприємство не може бути конкурентоспроможним, якщо його продукція не має збуту. Наведено класифікацію чинників конкурентоспроможності підприємства за наступною класифікаційною ознакою: місце виникнення, сфера походження, характер чинника, тривалість дії, ступінь взаємозалежності, ступінь корисності, роль в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

2. Розглянуто стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства. Побудовано взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства (об'єкт та суб'єкт управління конкурентоспроможністю підприємства (УКП), можливість та необхідність УКП, процес УКП, функції УКП, мета УКП, методологія УКП, принципи УКП, механізм УКП, галузеві особливості УКП, ефективність УКП); систематизовано цикл управління конкурентоспроможністю підприємства (цілевстановлення, планування, організація, мотивація та контроль). Систематизовано взаємозв'язок між чинниками стратегічного потенціалу та

показниками конкурентоспроможності підприємства за складовою стратегічного потенціалу (технологічна, кадрова, фінансова, організаційно-управлінська, маркетингова, інвестиційна). Систематизовано етапи і процедури процесу УКП на основі стратегічного потенціалу, які складаються з трьох етапів (аналіз середовища та підприємства; розробка конкурентних стратегій; реалізація конкурентних стратегій). Представлено основні конкурентні стратегії (за М. Портером), а саме: стратегія лідерства за витратами, стратегія широкої диференціації, стратегія оптимальних витрат, стратегія ринкової ніші, стратегія випередження.

3. Розглянуто методи оцінки конкурентоспроможності і резерви підвищення конкурентних переваг для туристичного підприємства. Систематизовано та надано характеристику методам оцінки конкурентоспроможності: (індексний метод, матричний метод, метод, який базується на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства, метод, який базується на аналізі порівняльних переваг підприємств-конкурентів, метод заснований на теорії ефективної конкуренції, метод самооцінки діяльності, метод бенчмаркінгу); наведено етапи бенчмаркінгу (визначення об'єкту, вибір компанії для порівняння, пошук підприємств-еталонів, аналіз, впровадження). Систематизовано класифікацію показників, які характеризують ефективність роботи туристичного підприємства за наступними класифікаційними ознаками: функціональне призначення показників, ступінь узагальнення оцінки діяльності, значущість показника для оцінки діяльності, рівень використання показника.

4. Надано загальну організаційну характеристику туристичного підприємства «TUI Турагенція». Надано характеристику туристичного підприємства «TUI Турагенція», а саме: логотип туристичного підприємства, основні туристичні напрямки підприємства, матриця функціональних посадових прав і обов'язків туристичного підприємства TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція»), посадові обов'язки директора та менеджера з туризму туристичного підприємства TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція»), туристичні напрямки, за якими працює туристичне підприємство TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція») та розглянуто супутні і додаткові послуги: оформлення страхового полісу, оформлення виїзних



документів для службової і приватної поїздки, оформлення виїзних документів для туристичної поїздки, бронювання спеціальних програм, бронювання квитків, заповнення анкет посольств на іноземних мовах, пошук варіантів для поїздки за кордон, консультаційні послуги по поїздкам по Україні, інформаційне обслуговування.

5. Проведено фінансовий аналіз діяльності туристичного підприємства «TUI Турагенція». Розраховано фінансові показники туристичного підприємства «TUI Турагенція» (групи розрахункових показників для оцінки фінансово-економічного стану підприємства, характеристика показників прибутку та рентабельності (збитковості) підприємства, аналіз динаміки показників рентабельності (збитковості) туристичного підприємства TUI LAVINA MALL («TUI Турагенція»), групи активів за ступенем ліквідності, групи зобов'язань підприємства залежно від строковості їх погашення, характеристика фінансових коефіцієнтів, що застосовуються для оцінки ліквідності підприємства, аналіз динаміки відносних показників ліквідності туристичного підприємства «TUI Турагенція», характеристика показників ділової активності підприємства, аналіз динаміки показників ділової активності туристичного підприємства «TUI Турагенція», характеристика показників фінансової стійкості підприємства, аналіз показників фінансової стійкості туристичного підприємства «TUI Турагенція»).

6. Проведено комплексний стратегічний аналіз конкурентного потенціалу туристичного підприємства «TUI Турагенція». Систематизовано чинники макросередовища (економічні, політичні, правові, природно-екологічні, соціально-культурні); представлено матрицю SWOT для туристичного підприємства. Для демонстрації впливу управління на ефективність діяльності підприємства використано метод експертних оцінок (розраховано експертні оцінки стану елементів системи керування, показники середнього результату, дані для діаграми). Для оцінки конкурентоспроможності було розраховано якісні показники діяльності конкурентів у порівнянні з «TUI Турагенція» та складено профіль діяльності підприємств конкурентів.

7. Розроблено програму підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства «ТУІ Турагенція». Систематизовано етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності підприємства та виокремлено 8 етапів (визначення і упорядкування пріоритетності цілей; конкретизація цілей і діагноста ресурсних і тимчасових обмежень; формулювання стратегій реалізації програми; планування дій і визначення фаз програми; створення організаційної структури програми; встановлення методів і вибір інструментарію вимірювання досягнутих результатів; визначення витрат, які пов'язані з реалізацією програми; оцінка ефективності заходів, які запропоновані).

8. Надано рекомендації з вдосконалення управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства «ТУІ Турагенція». Наведено: показники кількості туристів «ТУІ Турагенція» за цілями, віком і видом туризму; показники розміщення туристів на території України «ТУІ Турагенція» (у готелях, санаторіях, пансіонатах з лікуванням, санаторіях-профілакторіях, будинках, пансіонатах, базах відпочинку, мотелях, приватних засобах розміщення); показники кількості туроднів «ТУІ Турагенція» за видами туризму (виїзний туризм, внутрішній туризм); аналіз даних про туристів, які обслуговувало туристичне підприємство «ТУІ Турагенція» (Болгарія, Греція, Домінікана, Європа, Єгипет, Індія, Італія, Куба, Мексика, Таїланд, Туніс, Туреччина, Угорщина, Хорватія, Чехія, Чорногорія); запропоновано програму туру «Українське сафарі» (маршрут: Херсон – Асканія-Нова - Арабатська стрілка – Бирючий острів – Озеро Сиваш – Олешковські піски – Херсон); розраховано змінні витрати (Сзм) на тур «Українське сафарі» на 1 особу; розраховано постійні витрати підприємства (матеріальні затрати, витрати на оплату праці, відрахування в соц. фонди, амортизація, інші операційні витрати).

9. Надано економічне обґрунтування ефективності впровадження турпродукту «Українське сафарі» для туристичного підприємства «ТУІ Турагенція». Представлено цінову шкалу для вивчення попиту на продукцію підприємства; наведено попит на тур «Українське сафарі»; систематизовано визначення показників ефективності туру до Херсону «Українське сафарі».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Менеджмент в туризмі URL: [http://geum.ua/doc208.htm#\\_Toc119050845](http://geum.ua/doc208.htm#_Toc119050845).
2. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2019. 146 с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_796\\_67558907.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_796_67558907.pdf)
3. Виноградова О. В., Крижко О.В. «Маркетинговий менеджмент». ч.2. «Організація офісної діяльності». *Навчальний посібник*. Київ: ДУТ, 2018. 137 с. URL: [http://www.dut.edu.ua/uploads/1\\_1702\\_36465668.pdf](http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1702_36465668.pdf)
4. Somkina T., Lytvynova O., Loban O. Corporate Management: Informational Aspect. *Management of the 21st Century: Globalization Challenges [monograph]*. Prague, 2018, С.118-123.
5. Drokina N. Yevtushenko N.O., Intellectual capital management strategy in organization. *Management of the 21st century: globalization challenges: [monograph]*. Prague. Nemoros s.r.o. 2018. Czech Republic. 508 p. P.430-437. URL: <https://bit.ly/2C5R7BG>
6. Продіус Ю.І. Економіка підприємств: *Навчальний посібник*. Харків: ТОВ «Одісей». 2014. С. 371-383.
7. Хайєк Ф.А. Ціни та виробництво: перекл. з англ. Фонд ліберальних програм «Вільний світ». Соціум, 2008. 199 с.
8. Крижко О.В., Совершенна І.О., Коваленко А.М. Специфіка ціноутворення в умовах гострої конкуренції. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. №9. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2020/9/6081>
9. Совершенна І.О., Остролуцький О.О. Маркетингові стратегії конкуренції: аналіз сучасних концепцій. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2020. №1. URL: <http://bit.ly/2wTsuW9>
10. М. Портер. Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузей конкурентів. Київ: Освіта, 2019. 454 с.
11. Ожегов С.І. та Шведкова Н.Ю. Тлумачний словник. Азбуковник, 1999. 944 с.
12. Гавришка О.С. Економічна стратегія фірми: *Навчальний посібник*. 3-тє вид. Х.: Спец. Літ-ра, 2000. 211 с.
13. Райзберг Б.А., Лозовський Л.Ш., Стародубцева Є.Б. Сучасний економічний словник. Х.: ІНФРА Х., 2009. 479 с.
14. Забелін П.В., Моїсєєва Н.К. Основи стратегічного управління: Х.: Інформаційно-впроваджувальний центр «Маркетинг», 2007. 195 с.
15. Грошов Н.В. Стратегічний менеджмент: *Навч. посібник*. К.: Контури, 2008. 201 с.
16. Кредісов А.І. Основи маркетингу: *Навч. посібник для економічних вузів*. Х.: Вид-во ІНФРА, 2016. 148 с.
17. Андрєєва О.Д. Технологія бізнесу: Маркетинг. Х.: Джерело, 2007. 224 с.

18. Бланк. Основи маркетингу: Пер з англ. 2-ге вид. К.: Видавничий дім «Віл'ямс», 2000. 944 с.
19. Мазаракі. Основи менеджменту .Пер. з англ. К.: Справа, 2018. 704 с.
20. Лотиш А. Туристичний бізнес у контексті нового законодавства. *Новини турбізнесу*. 2020. № 1. С.18.
21. Школа І.М. та ін. Менеджмент туристичної індустрії: *Навчальний посібник*. За ред. проф. І.М. Школи. Чернівці, 2013. 596 с.
22. Михайличенко Г. Удосконалення технології створення туристичного продукту. *Вісник КДТЕУ*. 2000. № 2. С. 41-45.
23. Король О.Д. Основи туристського маркетингу. Чернівці: Рута, 2012. 110 с.
24. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні. Чернівці: Зелена Буковина, 2013. 312 с.
25. Бабарицька В.К., Малиновська О.Ю. Менеджмент туризму. Туроперейтинг. Понятійно-термінологічні основи, сервісне забезпечення турпродукту: *Навч. посібник*. К.: Альтерпрес, 2014. 288 с.
26. Дурович О.П. Організація туризму: *Навч. посібник*. М-к: Нове знання, 2014. 632 с.
27. Основи бізнесу: *Навч. посібник*. За ред. Ф.Ф. Бутинця. Житомир: Рута, 2018. 364 с.
28. Шульгіна Л.М. Маркетинг підприємств туристичного бізнесу: *Монографія*. К.: Київ нац. торг.екон. ун-т, 2015. 597 с.
29. Бєседін М.О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід: *Підручник*. К: центр навчальної літератури, 2015 . 496 с.
30. Наумов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Р. Менеджмент організації: *Навч. посібник*. К: ТОВ УВПК, 2011. 392с.
31. Пастернак-Таранушенко Г. Рожок В. Конкуренція. Київ, ЦУЛ, 2002. С.25-31.
32. Плахотнікова Л.О. Сучасні методи маркетингових досліджень ринку послуг. *Формування ринкових відносин в Україні: Зб.наук.праць*. Науково-дослідний економічний інститут Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України. 2018.
33. Сьомкіна Т.В., Лобань О.О., Дименко Р.А., Литвинова О.В. Економічна теорія. Методичні матеріали, завдання, тести. *Навчальний посібник*: К.: ДУТ, 2018. 390 с.
34. Обсяг міжнародного туризму зріс у 2021 році на 4% URL: <https://buyingbusinessstravel.com.ru/news/travel-management/44261-obem-mezhdunarodnogo-turizma-vyros-v-2021-godu-na-4-/>
35. TUI Ukraine. URL: <https://www.tui.ua/>
36. Tez Tour. URL: <https://www.tez-tour.com/>
37. Turtess. URL: <https://turtesstravel.com/>

38. Coraltravel. URL: <https://www.coraltravel.ua/>
39. NEWSTravel. URL: <http://www.newstravel.com.ua/>
40. Інкомартур. URL: <https://incomartour.com.ua/>
41. Наталі Турс. URL: <http://nataly-tour.in.ua/>
42. TPG. URL: <https://www.tpg.ua/>
43. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). К.: Альтерпрес, 2012. 436 с.
44. Нечаюк Л.И., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент: *Навч. посібник*. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 348с.
45. Бітнер О. Індекс інфляції. *Урядовий кур`єр*. 2017. №2. С. 6.
46. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: *Підручник*. К.: Академ. видав., 2013. 416 с.
47. Савченко Я. Яке турагенство обрати. *Світ туризму*. 2017. № 3. С. 23
48. Марченко С. Вибирай якість. *Велика прогулянка*. 2014. № 5. С. 48-49.
49. Хорошко В. Для тих, хто в`їжджає. *Бізнес*. 2007. №8. С. 100-102.
50. Акуліч І.П. Маркетинг: Уч. Мн.: Вищ. шк., 2014. 463 с.
51. Герасименко В.Т. Основи туристичного бізнесу: *Навчальний посібник*. Х.: Бібліар, 2020. 234с.
52. Пейшенко В.Л. Маркетинговий менеджмент: *Навчальний посібник*. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 200 с.
53. Денисов Р. Сезон без чудес. *Український туризм*. 2020. №2. С. 49-50.
54. Парсяк В.М., Рогов Г.К. Маркетингове дослідження: *Наукове видання*. К.: Наукова думка, 2020. 172 с.
55. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: *Навч. практи. посібник*. К.: Знання, КОО, 2002. 311 с.
56. Мних Є.В. Економічний аналіз: *Підручник*. К.: Центр навчальної літератури, 2013. 412 с.
57. Туристичне підприємство «Поїхали з нами». URL: <https://www.poehalisnami.ua>