

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра міжнародних економічних відносин

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

На тему: «Конкурентна стратегія підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг»

(за матеріалами підприємства ТОВ «МАКІНТУР», м.Бориспіль)

Студентки II курсу, 9м групи,
Спеціальності 292 « Міжнародний бізнес »
Спеціалізації « Міжнародні економічні відносини »

Бакуніної Крістині Олегівни

Науковий керівник
Д.е.н., професор

Мельник Тетяна Миколаївна

Гарант освітньої програми
Д.е.н., проф.

Калюжна Наталія Геннадіївна

Київ 2018

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та складові конкурентної стратегії підприємства	6
1.2. Механізм та особливості формування конкурентної стратегії підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу	14
1.3. Методичні підходи до формування та оцінювання ефективності конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАКІНТУР».....	37
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МАКІНТУР».....	37
2.2. Дослідження міжнародної конкурентної діяльності підприємства.....	46
2.3. Аналіз ефективності конкурентної стратегії ТОВ «МАКІНТУР»	58
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ....	66
3.1. Світовий досвід формування конкурентної стратегії підприємства.....	66
3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії ТОВ «МАКІНТУР»	74
3.3. Прогнозні показники діяльності ТОВ «МАКІНТУР» за умови впровадження наданих пропозицій	84
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	97
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізація та інтернаціоналізація господарського життя сприяє активізації процесів зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств, що визначає їх відносини з іноземними партнерами. Порівнюючи організацію процесів господарювання на внутрішньому та зовнішньому ринках, варто відмітити, що зовнішньоекономічна діяльність характеризується специфічними умовами формування конкурентного середовища. Тому особливої гостроти набуває проблема формування конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку.

В умовах динамізму зовнішнього середовища, що спостерігаються в сучасній системі міжнародних економічних відносин, значні зусилля спрямовуються на розвиток конкурентних позицій підприємств на світовому ринку. Враховуючи посилення конкуренції та підвищення вимог споживачів до якості товарів і послуг (у тому числі туристичних), важливу роль для зростання конкурентного потенціалу підприємства на зовнішньому ринку займають впровадження та реалізація конкурентної стратегії, що дає змогу досягти довгострокових позитивних результатів діяльності.

Рівень дослідженості теми. Проблема зміцнення конкурентних позицій підприємств на зовнішньому ринку активно обговорюється на всесвітніх економічних форумах, у міжнародних фінансових і економічних організаціях, урядах провідних країн світу, у наукових та університетських колах. Питання формування конкурентних стратегій широко розглядалися у працях таких науковців, як Алексєєва Т.І., Бабій І.В., Заяц, О.Ю., О.В. Бондар-Підгурська, В.Ю. Соловей, Глебова А.О., Готинян В.С., Семененко А.В., Томченко О.В., Дячков Д.В., Заячківська Г.А., Музиченко-Козловська О.В., Мазаракі А. А., Мельник Т. М., Іксарова Н. О. Проте питання розвитку та удосконалення конкурентних стратегій підприємств на зовнішньому ринку потребують подальших наукових досліджень.

Рівень дослідження теми. Вагомий вклад у вирішення проблем організації зовнішньоекономічної діяльності на підприємствах зробили Карпенко М.О., Кириченко О.А., Кісь О.П., Ковтун О.Е., Коломієць І.Ф., Косенко С.В., Соколовська В.М., Стефаненко М.М. та ін. Питанням здійснення зовнішньоекономічної діяльності та особливостям діяльності торгово-промислової палати присвячені праці таких вчених, як В. Бесчастний, І. Дахно, Т. Коломієць, П. Кравчук, Н. Саніахматова та ін. Разом з тим, важливим залишається питання стосовно ролі торгово-промислової палати в активізації зовнішньоекономічної діяльності.

Водночас недостатньо дослідженими залишилися питання, що стосуються особливостей управління наданням сервісних послуг підприємств координаційного типу у сфері ЗЕД.

Метою дослідження випускної кваліфікаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування напрямів та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку.

Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

- визначити сутність та складові конкурентної стратегії підприємства;
- дослідити механізм та особливості формування конкурентної стратегії підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ “МАКІНТУР”;
- провести дослідження міжнародної конкурентної діяльності підприємства;
- здійснити аналіз ефективності конкурентної стратегії ТОВ “МАКІНТУР”;

- обґрунтувати особливості світового досвіду формування конкурентної стратегії підприємства;
- здійснити розробку заходів щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії ТОВ «МАКІНТУР»;
- обґрунтувати прогностичні показники діяльності ТОВ «МАКІНТУР» за умови впровадження наданих пропозицій.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства суб'єкта міжнародного бізнесу.

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані загальнонаукові методи: теоретичного узагальнення та порівняння; статистичного аналізу, індукції, дедукції, системного підходу, синтезу.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною основою дослідження стала чинна нормативно-правова база, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Державної митної служби України, монографічні дослідження, матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців, опубліковані в спеціальних літературних джерелах.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, теоретичної частини, аналітичної частини, рекомендацій і пропозицій, списку використаних джерел, що налічує 94 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи складає 107 друкованих сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові конкурентної стратегії підприємства

Пошук можливих шляхів підвищення конкурентної стратегії підприємства є одним із першочергових завдань для керівників будь-якого підприємства, для підтримання довгострокових стійких конкурентних позицій на ринку для чого підприємство повинно використовувати всі свої вільні ресурси, та зарубіжний досвід для збільшення частки на ринку.

Наявність різних підходів до розуміння конкурентної стратегії зумовлена перш за все тим, що цю категрію і показники, що її характеризують вивчають різні економічні науки, і кожна з них пропонує свої визначення конкурентоспроможності, методи її оцінки і шляхи підвищення. У найбільш загальному розумінні конкурентну стратегію підприємства можна визначити як здатність протистояти конкурентам та перемагати їх.

В сучасній економічній літературі присутня значна кількість наукових підходів до визначення змісту конкурентної стратегії. Це пояснюється тим, що поняття конкурентної стратегії стосується ряду економічних дисциплін, і кожна з них має власний підхід до визначення конкурентної стратегії, методичних засад її формування. У найбільш загальному розумінні конкурентну стратегію підприємства можна визначити як здатність протистояти конкурентам та перемагати їх.

Основні підходи до визначення змісту конкурентної стратегії згруповано у табл. 1.1.

Таким чином, конкурентна стратегія підприємства може бути визначена як план реалізації переваг відносно інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами. Вона характеризується комплексом заходів, які визначають його становище на зовнішньому ринку [3].

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення змісту конкурентної стратегії підприємства на ринку

Автор	Визначення
Алексєєва Т.І. [3]	реальна і потенціальна система заходів у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, які за своїми ціновими та неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.
Бабій І.В. [5]	план реалізації переваг відносно інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами.
О.В. Бондар-Підгурська, В.Ю. Соловей [9]	його програма працювати в динамічному конкурентному середовищі, утримуючи наявні конкурентні переваги у незмінному стані або з позитивною динамікою зростання.
Дячков Д. В. [28]	реальна і потенціальна система дій щодо розробки, виготовлення, збуту та обслуговування в конкретних сегментах ринку конкурентоспроможні вироби.
Дяченко В.П. [27]	характеризує динамічний процес специфічних відносин між виробниками однакової або аналогічної продукції, що визначається КС товару (товарної маси) та ефективністю виробництва та управління.
Леонт'єва Ю.Ю. [55]	відносна система дій, що відображає відмінності даного виробника від виробника-конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами або послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності.

Цей комплекс містить як характеристики конкурентної стратегії, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства в цілому [5].

Наведені вище визначення доповнюють одне одного, тому що кожний з авторів розглядає дане поняття під власним кутом зору. Узагальнення цих визначень дозволяє відокремити сутнісні характеристики конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку. Поняття конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку безпосередньо пов'язане з такими поняттями, як конкурентоспроможність товару і конкурентоспроможність країни, конкурентна перевага, конкурентний статус, тощо. В цілому

конкурентоспроможність товарів, робіт та послуг визначається сукупністю характеристик продукту, які відрізняють його від продуктів-аналогів за ступенем задоволення потреб споживача, рівнем витрат на його купівлю і подальше використання, та у підсумку сприяють його успішній реалізації [37, с. 49].

Всі ці трактування доповнюють одне одного, тому що кожний з авторів розглядає дане поняття під власним кутом зору. Узагальнення цих визначень дозволяє відокремити суттєві характеристики конкурентної стратегії підприємства як економічної категорії, що схематично зображено на рис.1.1.

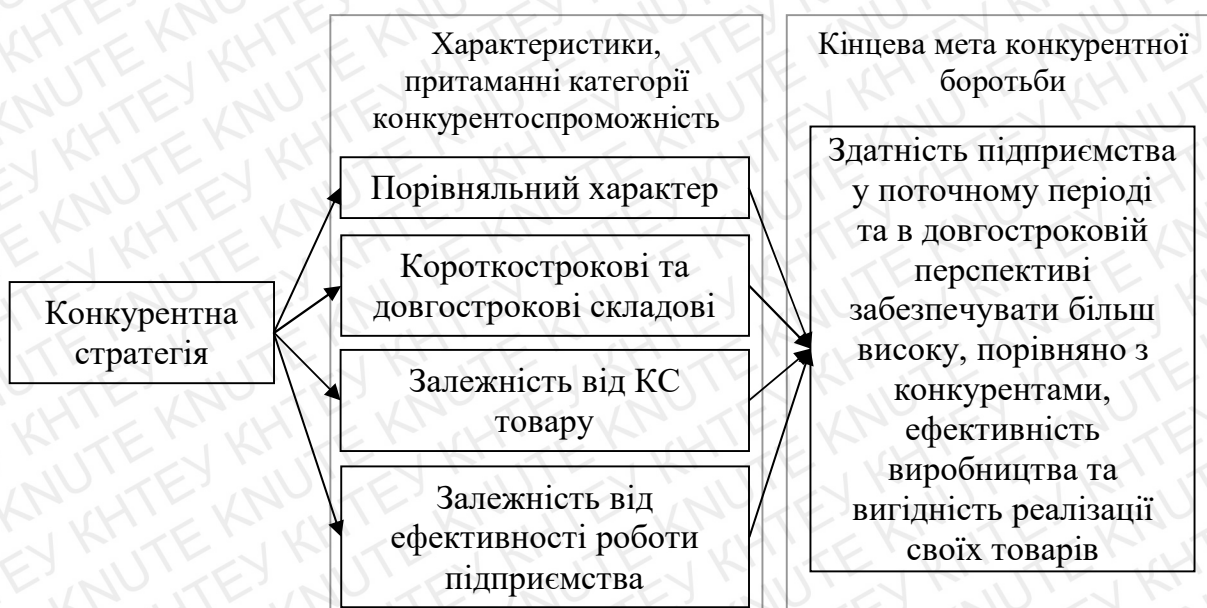


Рис. 1.1. Основні характеристики конкурентної стратегії підприємства [37, с. 49]

В умовах ринкової економіки зібрати всю необхідну й повну інформацію про конкурента неможливо, проте доцільно ретельно аналізувати поточний стан конкурента, його конкурентну позицію в галузі, потенціал конкурента та стратегію його використання, а також цілі конкурента на коротко- та довгостроковий період [18, с. 65].

Поняття конкурентної стратегії підприємства займає важливе місце в системі категорій теорії конкурентоспроможності, воно безпосередньо пов'язане з такими поняттями, як конкурентоспроможність товару і

конкурентоспроможність країни, конкурентна перевага, конкурентний статус, конкурентна стратегія тощо. Тому для більш глибокого розуміння сутності конкурентної стратегії підприємства необхідно визначити взаємозв'язок та взаємозалежність цих понять (рис. 1.1).

Але в цілому конкурентоспроможність товарів, робіт та послуг визначається сукупністю характеристик продукту, які відрізняють його від продуктів-аналогів за ступенем задоволення потреб споживача, рівнем витрат на його купівлю і подальше використання, та у підсумку сприяють його успішній реалізації [37, с. 49].

Конкуренція - це суперництво між учасниками ринкового господарства за найвигідніші умови виробництва, продажу і купівлі товарів та послуг, за привласнення найбільших прибутків [18, с. 37]. Такий вид економічних відносин існує тоді, коли виробники товарів виступають як самостійні, ні від кого незалежні суб'єкти, їхня залежність пов'язана тільки з кон'юнктурою ринку, бажанням виграти у конкурентів позиції у виробництві та реалізації своєї продукції.

Конкурентна стратегія підприємства – комплексна порівняльна характеристика, яка відображає рівень переважання сукупності показників оцінки можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств конкурентів [7, с. 53].

Конкурентна стратегія підприємства – комплексне, багатoproфільне поняття, оскільки передбачає врахування взаємодії всіх його складових (виробництво, персонал, маркетинг, менеджмент, фінанси та ін.).

На сучасному етапі розвитку наукових досліджень конкурентної стратегії підприємства намітився дуалістичний підхід до визначення її рівнів.

Залежно від глобалізації цілей дослідження виділяють такі рівні управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1.2). Якщо підприємство перебуває нижче за порогів рівень, то його потенціал вважається зовсім не конкурентоспроможним [41, с. 54].

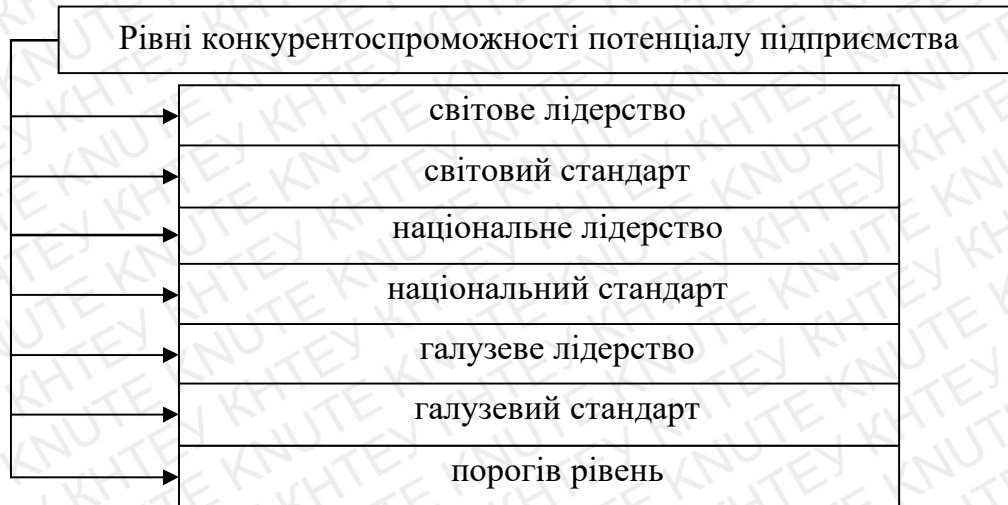


Рис. 1.2. Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства [41, с. 54]

Згідно з другим поглядом виокремлюють чотири рівні управління конкурентної стратегії підприємства.

Підприємства першого рівня розглядають організацію апарату управління як внутрішньо нейтральний елемент потенціалу, а роль керівника обмежують налагодженням випуску продукції, без огляду на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Зайвими вважають зміну конструкції чи підвищення технічного рівня продукції, удосконалення структури й функцій відділу збуту та службу маркетингу, оскільки не беруться до уваги зміни ринкової ситуації та потреб споживачів.

Підприємства другого рівня конкурентоспроможності намагаються зробити виробничий елемент потенціалу "зовнішньо нейтральним". Це означає, що потенціал підприємства повинен повністю відповідати стандартам, встановленим його основними конкурентами.

А якщо керівники підприємства розуміють конкурентні переваги на ринку дещо інакше, ніж їхні основні суперники, та намагаються не обмежуватися тими загальними стандартами виробництва, що діють в галузі, то потенціал підприємства еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. На таких підприємствах виробнича складова потенціалу зазнає сильного впливу з боку складової управління, що сприяє її розвитку та удосконаленню.

Коли успіх у конкурентній боротьбі стає вже не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління та починає залежати від якості, ефективності управління, організації виробництва, тоді підприємства досягають четвертого рівня конкурентоспроможності свого потенціалу й опиняються попереду конкурентів протягом тривалого часу.

Нині потенціал більшості вітчизняних підприємств можна віднести до першого рівня конкурентоспроможності. Однак варто зазначити, що помітні й прогресивні зрушення в діяльності окремих підприємств, які тяжіють до третього і навіть до четвертого рівня конкурентної стратегії підприємства.

Вивчення проблем змісту, оцінки, забезпечення, управління конкурентоспроможністю різних економічних об'єктів вважається перспективним науковим дослідженням. Важливе місце серед вищевказаних проблем займає класифікація видів конкурентоспроможності.

За територіально-географічною ознакою виділяють міжнародну і внутрішньонаціональну конкурентоспроможність, конкурентоспроможність у межах окремих регіонів (районів) [6].

Залежно від масштабності економічного об'єкту, за рівнями конкурентоспроможності, за критерієм суб'єктності схожі класифікаційні групи запропонували Ю. Іванов [24, с. 16], М. Гельвановський [16], Г. П'ятницька [40, с. 54], Л. Балабанова [9, с. 23], С. Клименко [26, с. 33]. За вказаним критерієм, що має різні інтерпретації, у всіх наведених підходах визначено конкурентоспроможність товару, підприємства, галузі, національної економіки. Іванов Ю. [24, с. 16] додає до цих видів конкурентоспроможність регіону, але, на наш погляд, цей вид конкурентоспроможності краще розглядати за територіально-географічною ознакою. Особливістю наукового підходу М. Гельвановського є визначення рівнів конкурентоспроможності: мікрорівня (товари), мезорівня (підприємства, корпорації, галузі, галузеві комплекси), макрорівня (народне господарство країни), гіпермакрорівня (декілька країн). Дискусійним є запропонований склад мезорівня, який, на наш погляд, містить власну ієрархію «підприємство – корпорація – галузь – галузеві комплекси».

П'ятницька Г. в якості найвищого рівня конкурентоспроможності запропонувала конкурентоспроможність міждержавних економічних систем. Балабанова Л. класифікує конкурентоспроможність за наступними рівнями: конкурентоспроможність товару, конкурентної маркетингової політики, підприємства, країни, глобальна конкурентоспроможність [9, с. 23]. На мій погляд, серед визначених видів конкурентоспроможності дискусійним є конкурентоспроможність конкурентної маркетингової політики, яка, поряд з іншими політиками, є важливою складовою конкурентної стратегії підприємства.

Вибір конкурентної стратегії залежить від положення підприємства, яке воно займає на ринку стосовно своїх конкурентів і свого потенціалу.

Вибір конкретної атакуючої стратегії здійснює компанія, яка претендує на роль лідера. Вона повинна перетворити загальну стратегію в набір конкретних дій по розширенню частки ринку [18]:

1) Стратегія цінових знижок. Компанія, що прагне вийти на лідерські позиції, може встановлювати більш низькі ціни у порівнянні із цінами на аналогічну продукцію домінуючої компанії. Успіх стратегії припускає виконання трьох умов: претендент повинен переконати покупців у тому, що товари й послуги, які він пропонує не поступаються по якості аналогічним продуктам і послугам лідера; покупці усвідомлюють цінові розходження товарів; лідер ринку втримує ціни на тому ж рівні, не реагуючи на дії конкурента.

2) Стратегія здешевлення товарів. Претендент має можливість запропонувати продукцію середньої або низької якості по більш низькій ціні.

3) Стратегія престижних товарів. Претендент на лідерство пропонує більше якісну продукцію за цінами більш високими, в порівнянні з домінуючою компанією.

4) Стратегія товарного розширення. Претендент атакує лідера, пропонуючи покупцям широкий вибір продуктів.

5) Стратегія інновацій. Претендент може постійно пропонувати ринку нові види товарів.

6) Стратегія підвищення рівня обслуговування. Претендент пропонує клієнтам нові або більш якісні послуги.

7) Стратегія інновацій у розподілі. Претендент повинен створювати нові канали розподілу продукції.

8) Стратегія зниження витрат виробництва. Претендент повинен прагнути до зниження виробничих витрат, збільшення ефективності закупівель, скорочення витрат на робочу силу.

9) Інтенсивна реклама. Деякі претенденти атакують лідера, збільшуючи свої витрати на рекламу й просування товарів. Така стратегія виправдана лише в тих випадках, коли компанія пропонує дійсно конкурентоздатний продукт.

Послідовники, як правило, слідкують за лідером, а не змагаються з ним.

Виділяють чотири загальних стратегії послідовників за лідером: наслідувач дублює продукт лідера й упаковку, реалізуючи товар на чорному ринку або через сумнівних посередників; двійник копіює продукцію, назву й упаковку товарів лідера, зберігаючи лише малоістотні або малопомітні відмінності; імітатор відтворює окремі характеристики продукту лідера, але зберігає розходження в упаковці, рекламі, цінах і т.п. Його політика не зачіпає інтересів лідера доти, поки імітатор не переходить в атаку; пристосованець звичайно видозмінює або поліпшує продукцію лідера. Звичайно він починає з якихось інших ринків, щоб уникнути прямого зіткнення з домінуючою компанією; дуже часто пристосованець стає претендентом на лідерство.

Послідовник не несе витрат на дослідження але заробляє менше ніж лідер. Наприклад, дослідження діяльності декількох виробників продуктів харчування показало, що дохідними є тільки дві найбільші компанії. Тому проходження за лідером далеко не завжди приводить до успіху.

Стратегії для мешканців ніш. Альтернатива положенню послідовника на великому ринку - лідерство на відносно обмеженому ринку або в ринковій ніші.

Невеликі компанії, як правило, уникають конкуренції з компаніями-лідерами, обживаючись на ринках, що не представляють особливого інтересу для гігантів.

Ключова ідея ніші - спеціалізація. Оскільки положення в ніші може змінитися, компанія повинна подбати про створення нових спеціалізованих сегментів. Оперуючи на двох і більше нішах, компанія збільшує свої шанси на виживання. Фірми, що входять на ринок, спочатку вибирають одну нішу й тільки у випадку досягнення успіху розширюють сферу своєї діяльності.

Отже, конкурентна стратегія підприємства може бути визначена як план реалізації переваг відносно інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами. Вона характеризується комплексом заходів, які визначають його становище на зовнішньому ринку. Цей комплекс містить як характеристики конкурентної стратегії, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства в цілому. Конкурентна стратегія підприємства — це система дій щодо ефективного управління власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Конкурентна стратегія - це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії. Конкурентні переваги встановлюють ринкову перевагу підприємства в порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами. Конкурентний статус підприємства це складова логічного взаємозв'язку основних характеристик конкуренції підприємств – конкурентної стратегії підприємства і конкурентних переваг підприємства.

1.2. Механізм та особливості формування конкурентної стратегії підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу

Формування конкурентної стратегії передбачає орієнтацію на конкретні показники (індикатори) функціонування підприємства на зовнішньому ринку. При цьому, залежно від цих показників, можна визначити певні види конкурентних стратегій, які наведено на рис. 1.3 [9].



Рис. 1.3. Система конкурентних стратегій підприємства-суб'єкта ЗЕД [9]

До основних базових стратегій (за Портером М.) можна віднести стратегію контролю над витратами, стратегію диференціації та фокусування. Однак, на мою думку, на зовнішньому ринку лише класичних стратегій може бути недостатньо, тому рекомендують використовувати стратегії, основними видами яких є наступальна, оборонна, коопераційна [8].

Також варто відмітити, що стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства на зовнішньому ринку поділяється на наступні підвиди стратегій: ресурсно-ринкова стратегія, фінансово-інвестиційна стратегія, інтеграційна стратегія, управлінська стратегія, технологічна стратегія; соціальна стратегія, товарно-ринкова стратегія.

Аналіз наукових джерел [3, 21, 35, 47, 59] дозволяє зробити висновки про те, що на сьогодні є ряд інструментів побудови стратегії контролю за витратами на зовнішньому ринку. Існує ряд умов виконання цієї стратегії, коли підприємства здійснюють продаж однорідних товарів, а покупці є чутливими до зміни цінової політики. Формування стратегії контролю над витратами також передбачає наявність можливостей регулювання масштабів виробництва та обсягів реалізації. В сучасних умовах таку стратегію здійснюють багато промислових підприємств, які знаходяться на території Китаю, Індії, Індонезії. Великі ТНК із США здійснили інвестування у розвиток виробництва на території цих країн, аби отримати суттєві конкурентні переваги у виробництві FMCG товарів порівняно з європейськими конкурентами [4].

Стратегія диференціації концентрується на тому, аби здійснювати реалізацію на світовому ринку товарів (послуг), які за своїми характеристиками є більш привабливими порівняно з товарами (послугами) конкурентів. Цільовим орієнтиром у формуванні цієї стратегії є наявність унікальних властивостей товару. Досить показовим прикладом застосування стратегії диференціації на світовому ринку є діяльність корпорацій BMW, Audi Group, Apple. Вони здійснюють виробництва хоча і подібних, але унікальних за певними характеристиками товарів [36].

Стратегія фокусування базується на тому, що зовнішній ринок складається із самостійних елементів, кожен з яких формується на специфічних умовах випуску продукції (надання послуг). Якщо підприємство здатне забезпечити виробництво продукції краще за конкурентів, тоді воно має змогу розширити частку ринку. Використання даної стратегії характерне для галузей,

які характеризуються наявністю певних виключних умов розвитку (наприклад, нафто-газова промисловість, АПК, легка промисловість, тощо).

Також важливо визначити основні складові формування конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку. Бондар-Підгурська О.В. та Марцинюк І.О. розглядають процес формування конкурентної стратегії підприємства у вигляді сукупності ряду складових, які наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Складові формування конкурентної стратегії суб'єкта ЗЕД та їх характеристика [35]

Складові конкурентної стратегії	Характеристика
Сфера діяльності	Вибір: виду та сфери діяльності, ринку збуту; рівня інтеграції та продукції, яку буде виробляти підприємства. Формування місії, цілей. Визначення: галузі, в якій підприємство буде діяти; рівня інтеграції та диверсифікації; технологій, що будуть використані; сенсу існування та ключових аспектів діяльності підприємства.
Корпоративні завдання	Визначення основних зацікавлених груп компанії, критеріїв оцінки діяльності та встановлення показників, яких підприємство може досягнути відповідно до обраних критеріїв.
Визначення стратегічних бізнес - одиниць	Структуризація підприємства на бізнес – одиниці, які очолюють відповідальні за їх діяльність і підзвітні керівництву менеджери. Визначення для кожної бізнес – одиниці сфери конкурентної боротьби.
Розміщення ресурсів	Розподіл ресурсів між бізнес – одиницями, продуктами, ринками, функціональними відділами й основними видами діяльності для досягнення корпоративних цілей.
Розвиток відмітних конкурентних переваг	Підвищення конкурентоспроможності, тобто додання продукції певних відмітних властивостей, які зроблять її переважною для значної кількості покупців.
Ефективні функціональні стратегії	Пошук правильної поведінки, яка орієнтована на оптимальне використання людських і матеріальних ресурсів у межах заданої функції.
Синергізм	Компетенції, знання, нематеріальні активи (популярність торгової марки, висока репутація тощо). Ресурси, активи, функціональні процеси (виробничі потужності, науково – дослідні розробки, канали реалізації).

Таким чином, у доповнення до наведеного вище підходу, можна сказати про те, що формування конкурентної стратегії підприємства, що функціонує на

зовнішньому ринку, передбачає реалізацію наступних етапів: формування організаційної структури, яка забезпечує можливість здійснення ефективної діяльності; визначення бюджету для використання і залучення ресурсів підприємства; оптимізація бізнес-процесів підприємства; формування ефективної системи матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу. При цьому варто відмітити, що формування конкурентної стратегії підприємства на зовнішньому ринку в значній мірі залежить від його включеності у процеси транснаціоналізації. Це викликано глобалізацією світогосподарського життя, внаслідок якої досить важко досягти успіху, не маючи представництв та філіалів у різних країнах [10].

Розглядаючи особливості формування конкурентних стратегій туристичного підприємства варто звернути особливу увагу на специфіку сфери туризму. Виходячи з огляду літературних джерел, що наведені у роботі, а також спираючись на погляди таких науковців як Музиченко-Козловська О.В. [63], Заячківська Г.А. [31], В. С. Готинян, А. В. Семененко, О. В. Томченко [23], можна сформулювати певні етапи формування конкурентної стратегії підприємства туристичної сфери на зовнішньому ринку (рис. 1.4)

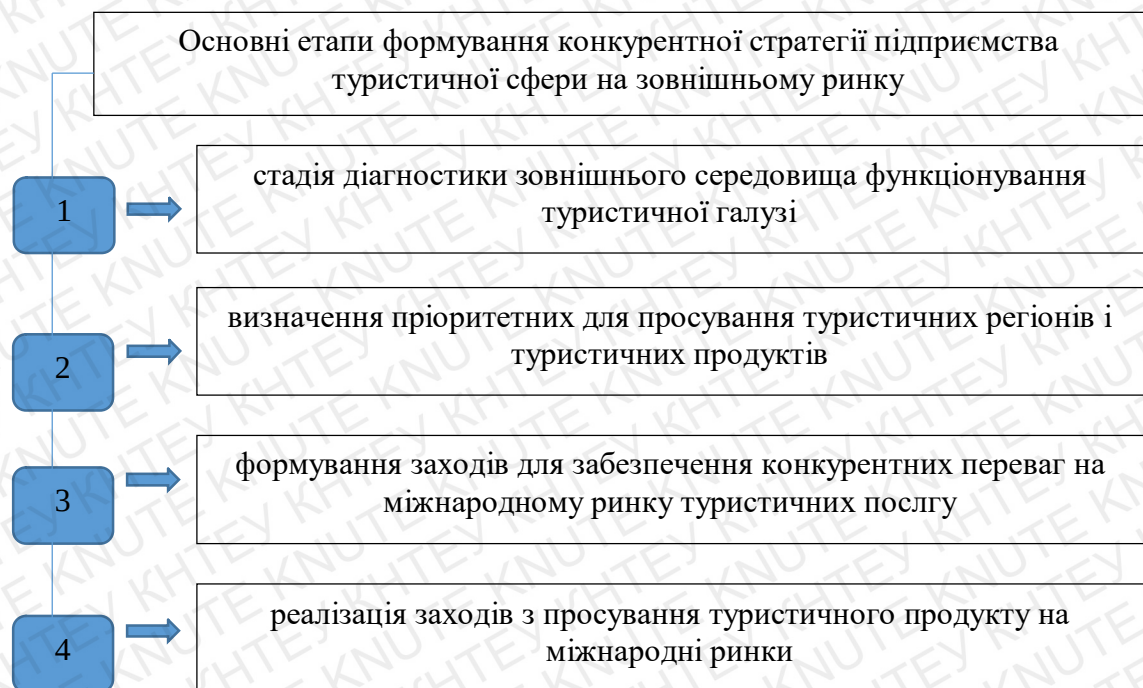


Рис. 1.4. Основні етапи формування конкурентної стратегії підприємства туристичної сфери на зовнішньому ринку [23, 31, 63]

Розробка програми конкурентного розвитку туристичного підприємства передбачає діагностику зовнішнього середовища функціонування туристичної галузі, що дає змогу виявити фактори, які позитивно або негативно впливають на перспективи туристичних продуктів на міжнародних ринках.

У процесі формування конкурентної стратегії туристичне підприємство має визначати основних конкурентів в межах України та на світовому ринку, оцінювати їх сильні і слабкі сторони за такими параметрами, як рекреаційний та історико-культурний потенціал, ступінь розвитку туристичної інфраструктури, інвестиційна привабливість для потенційних інвесторів, рекламно-інформаційна активність, екологічна і криміногенна ситуації та ін..

Заключним кроком у процесі формування конкурентної стратегії туристичного підприємства на міжнародному ринку є реалізація комплексу збутових і комунікативних заходів з метою забезпечення рекламно-інформаційної підтримки його виходу на світовий ринок. Можна запропонувати певні види засобів конкурентної боротьби за потенційного споживача у туристичній сфері на міжнародному рівні, які наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Засоби конкурентної боротьби за потенційного споживача у туристичній сфері на міжнародному рівні [21]

Вид засобів конкурентного зростання	Характеристика технології використання засобів	Інструменти реалізації технології конкурентного розвитку	Результати, які туристичне підприємство отримав в ході використання інструмента просування
Технологія pull-маркетингу	Передбачає використання інструментів інформування про послуги івентивного туризму (пасивний маркетинг)	Реклама на сайті туристичного оператора; Реклама на радіо; Реклама на білбордах	Розширення рівня поінформованості цільової аудиторії про продукти івентивного туризму, що сприяє залученню нових клієнтів.
Інноваційна технологія push-маркетингу	Передбачає використання інструментів активного впливу на залучення цільової аудиторії та формування воронки продажів (активний маркетинг)	Участь у виставках, присвячених туристичним продуктам (проведення презентацій)	Розширення співпраці з посередниками задля поширення і просування послуг івентивного туризму посередниками і партнерами (агентами, іншими туристичними операторами, комерційними та громадськими організаціями, тощо).

Як бачимо з табл. 1.3, на туристичному підприємстві варто використовувати одночасно дві технології конкурентного розвитку – технології pull-маркетингу та push-маркетингу. Використання технології pull-маркетингу передбачає застосування інструментів інформування про послуги туризму (пасивний маркетинг), до яких відносяться реклама на сайті туристичного оператора, реклама на радіо та реклама на біл-бордах. Дана технологія має опосередкований вплив на зростання потенційного попиту на туристичні продукти за рахунок розширення рівня поінформованості цільової аудиторії про продукти вартості туристичних послуг.

Перспективність використання технології push-маркетингу для туристичного підприємства має полягати у тому, що йому варто використовувати нестандартний підхід до побудови системи комунікацій з туристичними посередниками. Туристичне підприємство має використовувати виставки не як інструмент формування іміджу (класичний підхід), а як інструмент залучення до співпраці нових посередників (інноваційний маркетинговий підхід).

Розрізняють два підходи до обрання конкурентної стратегії:

1) використовуючи метод аналізу відхилень від цілей, підприємство має обрати таку альтернативну стратегію, яка найкраще відповідатиме його цілям у майбутньому. Даній стратегії буде відповідати відповідний рівень стратегічної конкурентоспроможності підприємства-суб'єкта ЗЕД;

2) враховуючи наявну стратегію та конкурентні переваги, підприємство має обрати таку стратегію із можливих, яка найкраще відповідатиме його теперішнім цілям [10].

Крім цього, до основних критеріїв, за якими слід обирати конкурентну стратегію відносять: інтенсивність конкуренції; умови економічного середовища; ступінь розвитку бізнесу та його привабливість; конкурентний статус підприємства-суб'єкта ЗЕД; конкурентоздатність продукції та привабливість галузі [19].

Комплексна стратегія розвитку підприємства-суб'єкта ЗЕД включає одну або декілька узгоджених між собою стратегій. У будь-якому разі, в ролі основних елементів комплексної стратегії забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства-суб'єкта ЗЕД виступають наступні її складові, так звані компоненти або параметри, які відображають моменти поведінки підприємства-суб'єкта ЗЕД як результат прийняття відповідних стратегічних рішень. Всі компоненти стратегії є взаємопов'язаними (рис. 1.5) [64].

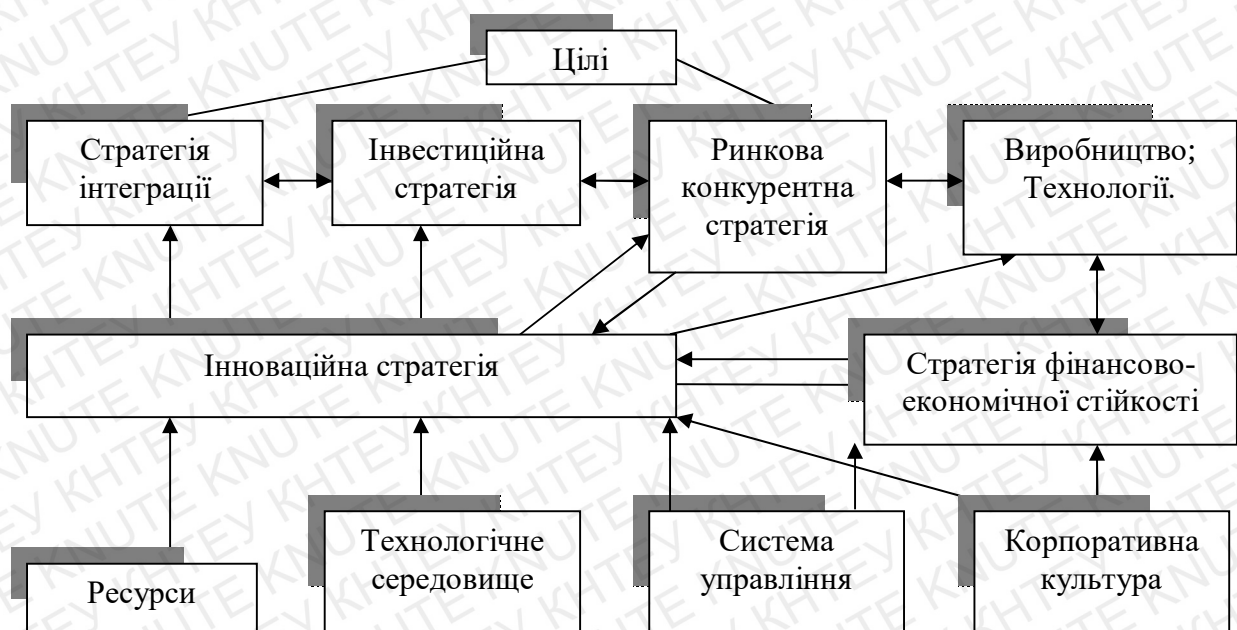


Рис. 1.5 Складові стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства-суб'єкта ЗЕД

Таким чином, до основних компонентів конкурентоспроможності стратегії підприємства-суб'єкта ЗЕД належать:

- інновації: конкурентна технологія, технічна модернізація, випуск нових товарів – дають змогу зменшити витрати і збільшити збут за рахунок нововведень та переваг науково-технологічного розвитку, а також визначають сутність інноваційної стратегії підприємства-суб'єкта ЗЕД;

- фінансово-економічна стійкість, яка зберігає рівновагу підприємства-суб'єкта ЗЕД і зміцнює завойовані ринкові позиції, сприяє підвищенню конкурентоспроможності;
- інтеграція, кооперація, спеціалізація як спосіб розміщення ресурсів та активів в рамках стратегії прискреного реагування або інноваційної стратегії.

Формування стратегії розвитку підприємства-суб'єкта ЗЕД має охоплювати наступні ключові елементи:

1) усвідомлення місії підприємства-суб'єкта ЗЕД, яка є основною метою діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД та визначає пріоритетні напрями стратегічного розвитку підприємства-суб'єкта ЗЕД. Також сюди відносять аналіз загального періоду формування стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки в цілому та кон'юнктури споживчого ринку в тому числі;

2) визначення стану зовнішнього середовища та аналіз його впливу на діяльність підприємства-суб'єкта ЗЕД. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства-суб'єкта ЗЕД;

3) оцінка сильних і слабких аспектів діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД, що визначає можливості внутрішнього потенціалу підприємства-суб'єкта ЗЕД і має на меті виявлення рівня його конкурентоспроможності;

4) вибір ключової стратегічної моделі розвитку підприємства-суб'єкта ЗЕД з урахуванням стадії його життєвого циклу;

5) розробка системи стратегічних цілей підприємства-суб'єкта ЗЕД з врахуванням визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства-суб'єкта ЗЕД;

6) аналіз цільових показників стратегічного управління розвитком підприємства-суб'єкта ЗЕД по періодах реалізації та формулювання політики стратегічного управління за окремими найбільш важливими напрямками діяльності підприємства-суб'єкта ЗЕД;

7) прогнозування плану розвитку ринків, де функціонує підприємство з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку підприємства-суб'єкта ЗЕД та сценаріїв їх реалізації [66].

Отже, стратегічна концепція формується на основі можливих стратегічних цілей, визначених на попередньому етапі аналізу, та виходячи з умов функціонального середовища та цілей розвитку підприємства-суб'єкта ЗЕД. Для її формування доцільно запропонувати формулу (рис. 1.6) [65].

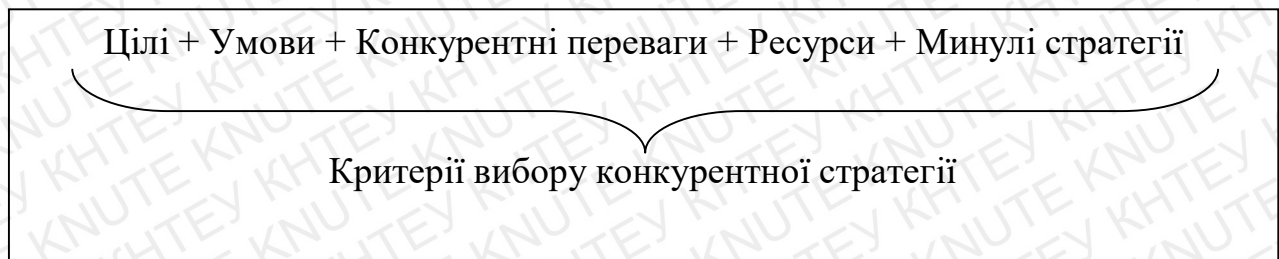


Рис. 1.6. Типова структура стратегічної концепції розвитку підприємства

У розробці концепції розвитку приймають участь ряд спеціалістів, а саме менеджери, маркетингологи, спеціалісти фінансових служб. Майбутній сценарій росту, як правило, включає декілька взаємопов'язаних стратегій. Вибір найкращого варіанту концепції є досить складним процесом, саме тому він відбувається за умови залучення експертної групи спеціалістів [10].

При розробці стратегії необхідно враховувати реакцію об'єктів конкурентного середовища, а також весь арсенал конкурентних переваг. Для ефективного та правильного вибору конкурентної стратегії підприємство зобов'язане мати інформацію про досягнутий рівень конкурентоспроможності за декілька років (показники повинні бути розрахованими за однаковою методикою). Таким чином, динаміка зміни конкурентоспроможності у часі та аналіз наявних проблем в результаті дозволять отримати необхідну інформацію для вибору правильної стратегії.

Після аналізу конкурентоспроможності підприємство може опинитись в одній з п'яти ситуацій (рис. 1.7):

- 1) рівень конкурентоспроможності стабільний;
- 2) рівень конкурентоспроможності спадний;
- 3) підприємство стрімко втрачає конкурентні можливості;
- 4) рівень конкурентоспроможності помірно зростає;
- 5) рівень конкурентоспроможності стрімко зростає [58].

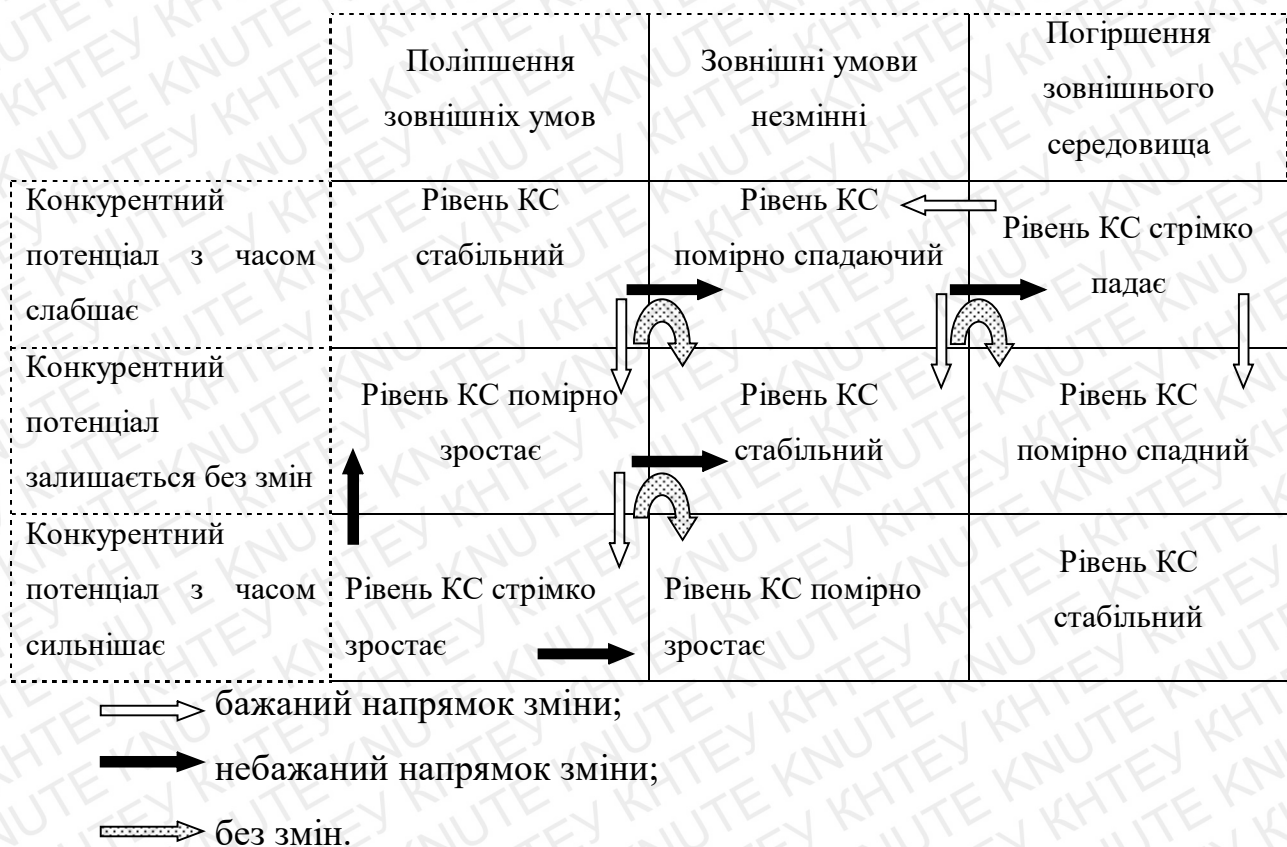


Рис. 1.7 Напрями зміни рівня конкурентоспроможності підприємства

У кожному випадку підприємство має три сценарії розвитку: збереження наявного стану, його погіршення або покращення. Для двох критичних ситуацій, а саме – «стрімке зростання / падіння» характерний лише один варіант – «помірне зростання/ падіння» відповідно.

На рис. 1.7 відображено сценарії розвитку підприємства-суб'єкта ЗЕД за умови, що воно не залишає конкурентного поля, тобто не припиняє і не змінює

сферу своєї діяльності. Стрілки на рисунку показують можливі напрямки зміни рівня конкурентоспроможності підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Однією з обов'язкових умов ефективності вищезазначеного процесу є вибір і реалізація стратегії по кожній стратегічній зоні господарювання підприємства-суб'єкта ЗЕД - певному сегменті середвища, на якому підприємство здійснює або має намір здійснювати свою діяльність [3; 8]. Це є досить складним завданням, оскільки вимагає ґрунтовного аналізу параметрів ринкового середовища та діагностики внутрішніх можливостей підприємства-суб'єкта ЗЕД за всіма напрямками (табл. 1.4).

Перейдемо до узагальнення чинників та умов, врахування яких в процесі розробки та реалізації конкурентної стратегії є необхідним.

Зокрема, формуючи конкурентну стратегію, компанія повинна враховувати:

Таблиця 1.4

Критерії і групи показників, що використовуються при аналізі СЗГ

Критерії	Групи показників
Наявність і забезпеченість виробничими ресурсами	Рівень забезпеченості технікою, будівлями, устаткуванням, їх технічна спрямованість; вік; технології; рівень організації виробництва робіт; площа земельних угідь тощо
Наявність і забезпеченість матеріально-технічними ресурсами	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність, надійність постачальників; характер відносин із постачальниками, характеристика оборотних коштів
Забезпеченість кадрами	Забезпеченість і кваліфікація персоналу; плинність кадрів; потреба в нових кадрах
Ефективність виробничої діяльності	Ефективність управління виробничим процесом; економічність виробничих витрат; раціональність і ефективність використання основних і оборотних засобів; продуктивність праці
Конкурентоспроможність продукції, позиція її на ринку	Якість продукції; ціна продукції; частка ринку, конкурентний статус організації в даній стратегічній зоні господарювання

- переваги та недоліки існуючої стратегії компанії, хоча при цьому можливі такі труднощі: інформація для оцінки стратегії може бути недоступною, несвоєчасною; існують розбіжності в питанні, за якими критеріями оцінювати стратегію; може виникнути опір дуже пильній оцінці стратегії [12];

- сутність і потужність п'яти конкурентних сил, масштаби діяльності конкурентів; структуру конкурентного оточення (відсутність явних лідерів; домінування декількох компаній; наявність монопольного тиску на ринок);
- розміри та сферу діяльності (стандартний чи спеціалізований бізнес; масове, серійне чи дрібне виробництво; інноваційна діяльність);
- динамічні характеристики ринку (новий швидкозростаючий ринок, ринок в період уповільнення зростання, ринок в період застою) з метою адаптації стратегії конкуренції до особливостей різних етапів життєвого циклу [1];
- ситуацію в галузі (конкуренція в нових і швидкозростаючих галузях; конкуренція в галузях, що знаходяться у стадії зрілості; конкуренція в галузях, що знаходяться в стані стагнації і спаду; конкуренція в роздроблених галузях; конкуренція на міжнародних ринках) [5; 12];
- конкурентний статус компанії, ступінь її домінування на ринку, що обумовлює виокремлення чотирьох конкурентних позицій для: аутсайдера ринку; фірм, що мають слабку і сильну конкурентні позиції; лідера ринку [1; 5];
- специфіку цілей і наявність ресурсів, що дозволяє виокремити конкурентні стратегії, засновані на ролях, які грають фірми на цільовому ринку: ролі лідера ринку, претендента на лідерство, послідовника і компанії, обслуговуючої ринкову нішу [5; 6].

За час свого існування компанії проходять чотири стадії орієнтації: орієнтація на товар, звертаючи мало уваги на споживачів і конкурентів; орієнтація на споживачів і звернення уваги на своїх конкурентів; концентрація на конкурентах; орієнтація на ринок в цілому, приділяючи увагу і споживачам, і конкурентам [6]. У наш час при розробці конкурентних стратегій компанії повинні бути орієнтованими на ринок, при цьому уважно спостерігаючи як за своїми споживачами, так і за конкурентами.

Незалежно від позиції на ринку, компанія повинна: уважно стежити за своїми конкурентами, обираючи найбільш ефективну конкурентну стратегію і постійно коригуючи її відповідно до швидких змін конкурентного

середвища; спостерігати за споживачами і шукати новаторські методи підвищення споживчої цінності своїх товарів або послуг, порівняно з конкурентами.

Розробка стратегії та необхідність її коригування під час реалізації повинно базуватися на інформації з різних джерел, що відображає: погляди й очікування акціонерів, власників і менеджерів компанії; глобальні тенденції в галузі, на вітчизняному та світовому ринках; погляди та очікування галузових експертів, вітчизняних і зарубіжних аналітиків.

Не слід забувати і про вплив людського фактору, який відіграє чи не головну роль при виборі стратегії та її подальшій реалізації. Це стосується сприйняття керівництвом підприємства-суб'єкта ЗЕД різних ринкових можливостей, бажання задіяти ті чи інші сильні сторони підприємства-суб'єкта ЗЕД, традиції в області стратегічних рішень, що існують на підприємстві [6].

Успіх реалізації розробленої стратегії підприємства-суб'єкта ЗЕД залежить від діючої системи контролю, який здійснюється протягом періоду дії стратегії. Контроль передбачає системний аналіз і оцінку виконання рішень відповідно до стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічних цілей.

Оцінка успішності стратегії підприємства-суб'єкта ЗЕД передбачає визначення показників внутрішньої (обсяг виробництва; чистий прибуток; загальна рентабельність; оборотність оборотних коштів; фондівіддача; собівартість продукції) та зовнішньої (обсяги реалізації; темпи зміни ринків збуту, кількості виграних тендерів, капіталовкладень у підприємство; рентабельність продажу; витрати на придбання ресурсів) успішності стратегії [6]. Результатом даного аналізу може бути перегляд стратегії, її коригування чи продовження реалізації.

Підсумовуючи вищесказане, найбільш логічною являється наступна послідовність розробки та реалізації конкурентної стратегії:

1. Визначення прийнятної стратегії формування конкурентних переваг.
2. Розробка стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства-суб'єкта ЗЕД, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма

функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій повинна забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.

3. Використання підстратегій конкурентної поведінки, залежно від ситуації на ринку та з врахуванням визначених на попередніх етапах стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства-суб'єкта ЗЕД.

4. Реалізація конкурентної стратегії, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни. Щоб примусити стратегію працювати, необхідно: створити систему мотивації менеджменту до досягнення цілей стратегії; здійснити відповідні зміни у організаційній структурі; забезпечити менеджмент компанії відповідними ресурсами у відповідності до затвердженої стратегії.

Таким чином, процес формування конкурентної стратегії на зовнішньому ринку передусім визначається відносними перевагами країни (регіону) на світовому ринку. Тобто, аби бути конкурентоспроможним на зовнішньому ринку, країна, де розміщено підприємство, повинне мати певні відносні переваги (більш дешеві ресурси, інвестиційний клімат, наявність відповідних природних ресурсів, географічне розташування). Підприємства, що формують конкурентну стратегію на зовнішньому ринку, повинні здійснювати правильне оцінювання бізнес-середовища та розробляти ефективні способи підвищення міжнародної конкурентоспроможності, які відповідали б, з одного боку, конкретній ринковій ситуації і тенденціям її розвитку, а з іншого - особливостям виробництва. Було обґрунтовано основні напрямки удосконалення конкурентної стратегії підприємств туристичної галузі, формування конкурентності якої передбачає вивчення основних конкурентів в межах України та на світовому ринку, інвестиційну діяльність для потенційних інвесторів, рекламно-інформаційну активність, та ін.

1.3. Методичні підходи до формування та оцінювання ефективності конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу

Важливим питанням при розгляді конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта ЗЕД є показники її оцінки, адже саме завдяки їм підприємство може проаналізувати своє положення на ринку, свою позицію відносно конкурентів і вчасно прийняти необхідні міри по запобіганню втрати своєї позиції на ринку. Основні показники, що можуть бути використані для оцінки конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта ЗЕД, наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Показники оцінювання конкурентної стратегії підприємства [24, 27, 42]

Показники конкурентоспроможності	Роль показника в оцінці конкурентоспроможності	Правило розрахунку показника
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства		
1.1. Витрати на виробництво одиниці продукції, грн.	Відображає ефективність витрат при випуску продукції.	Валові витрати / Об'єм випуску продукції.
1.2. Фондовіддача, тис. грн.	Характеризує ефективність використання основних виробничих засобів	Обсяг випуску продукції / середньорічна вартість основних виробничих засобів.
1.3. Рентабельність товару, %.	Характеризує ступінь прибутковості виробництва товару.	Прибуток від реалізації*100/Повна собівартість продукції.
1.4. Продуктивність праці, тис. грн. /чол.	Відображає ефективність організації виробництва та використання робочої сили.	Обсяг випуску продукції / Середньоспискова чисельність працівників.
2. Фінансовий стан підприємства		
2.1. Коефіцієнт автономії	Характеризує незалежність підприємства від позикових джерел.	Власні засоби підприємства/ Загальна сума джерел фінансування.
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	Відображає здатність підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання і вимірює вірогідність банкрутства.	Власний капітал / Загальні зобов'язання.
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відображає якісний склад засобів, що є джерелами покриття поточних зобов'язань.	Грошові кошти і цінні папери, що швидко реалізуються / Короткострокові зобов'язання.
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних коштів. Відповідає часу, протягом якого оборотні кошти проходять всі стадії виробництва і звернення.	Виручка від реалізації продукції / Середньорічний залишок оборотних коштів.
3. Ефективність організації збуту та просування товарів		
3.1. Рентабельність	Характеризує ступінь прибутковості роботи	Прибуток від реалізації

Продовження таблиці 1.5		
продажу, %.	підприємства на ринку, правильність встановлення ціни товару.	$\times 100\%$ / Обсяг продажу
3.3. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	Характеризує економічну ефективність реклами і засобів стимулювання збуту.	Витрати на рекламу і стимулювання збуту / Приріст прибутку від реалізації
4. Конкурентоспроможність товару		
4.1. Якість товарів	Характеризує здатність товару задовольняти потреби відповідно до його призначення.	Комплексний метод.
4.2. Ціна товару	Характеризує доступність товару для споживача	Визначається різними методами

Оцінка рівня конкурентоспроможності різноманітних об'єктів є складною роботою, оскільки у конкурентоспроможності фокусуються усі показники якості та ресурсомісткості роботи всього персоналу на всіх стадіях життєвого циклу. Нині відсутні міжнародні документи по оцінці конкурентоспроможності різних об'єктів. Оцінка конкурентоспроможності товару має здійснюватися на основі вимірювання якості товару, його ціни, витрат у сфері споживання, якості сервісу. Ці фактори по товару, що аналізуються, порівнюються із відповідними факторами основних конкурентів чи з нормативами [42].

Для оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства-суб'єкта ЗЕД використовуються різноманітні методи, які представлені у таблиці 1.5.

За напрямком формування інформаційної бази виділяють критеріальні та експертні методи оцінки. Критеріальні методи за інформаційну базу беруть абсолютні (натуральні або вартісні) значення ключових показників.

За належного інформаційного забезпечення ці методи є найточнішими [42, с.156].

Експертні методи прості у використанні, не потребують збирання повної інформації про конкурентів, оскільки базуються на думці досвідчених фахівців. Проте перевага таких методів є водночас і їхнім недоліком, бо іноді суб'єктивізм експертів може спотворювати результати оцінки [32].

За способом відображення кінцевих результатів виокремлюють графічні, математичні та логістичні методи оцінки. Графічний метод оцінки конкурентоспроможності товару базується на побудові багатокутника конкурентоспроможності.

Співставленні багатокутники конкурентоспроможності двох фірм за восьми критеріями: передпродажна підготовка, концепція, фінанси, торгівля, після продажне обслуговування, зовнішня політика, якість, ціни. Відповідно, кожній з восьми осів з використанням певного масштабу виміру відмічаються крапки, що відповідають значенням критеріїв. Лінія, що проходить через них, утворює багаткутник. Але описаний метод не дозволяє встановити значення узагальненого критерію конкурентоспроможності і відповідно її рівня [41].

Математичні методи базуються на факторних моделях оцінки, які полягають у розрахунку одного (інтегрального) показника або кількох цифрових значень показників, за якими формується остаточна оцінка.

Таблиця 1.6

Класифікація методів оцінки конкурентної стратегії підприємства [42]

Класифікаційна ознака	Класифікаційна група	Різновиди методів
За напрямком формування інформаційної бази	Критеріальні	Теорія конкурентних переваг М. Портера; SPACE-аналіз; GAP-аналіз; LOTS-аналіз; PIMS-аналіз; Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; Методика Ансоффа щодо КСФ; Метод інтегрального критерію;
	Експертні	STEP-аналіз; SWOT-аналіз; Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; Метод американської асоціації управління; Метод порівнянь; Метод рангів; Метод вивчення профілю об'єкта;
За способом відображення кінцевих результатів	Графічні	Теорія конкурентних переваг М. Портера; Аналіз конкурентоспроможності фірм Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-аналіз; Модель аналізу Мак-Кінсі 7S; Метод вивчення профілю об'єкта; Графічна методика Зав'ялова
	Математичні	Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555; Методика Ансоффа щодо КСФ; Метод американської асоціації управління; Метод порівнянь; Метод рангів; Метод інтегрального критерію; Метод таксономічного показника

Ці методи вважають найточнішими, хоч іноді вони потребують обтяжливих математичних обчислень, тобто спеціальної підготовки працівників. Логістичні методи є алгоритмізованими методами оцінки, які базуються на логічних припущеннях.

За можливістю розробки управлінських рішень розрізняють одномоментні та стратегічні методи оцінки [51, с.135]. Одномоментні методи це, по суті, статичні методи тому, що оцінюють тільки фактичний стан справ, не забезпечуючи можливості розроблення заходів на перспективу. Стратегічні методи уможливають не тільки оцінку стану конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта ЗЕД на конкретну дату, а й розроблення стратегічних заходів з поліпшення конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта ЗЕД.

За способом оцінки виділяють індикаторні та матричні методи. Індикаторні методи. Вони ґрунтуються на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта ЗЕД (фірми) і національної економіки в цілому. Під індикатором розуміють сукупність характеристик, які дають змогу у формалізованому вигляді описати стан параметрів того чи іншого об'єкта, що досліджується, і на цій підставі сформулювати рекомендації з підвищення результативності функціонування об'єкта. Кожен індикатор, у свою чергу, розпадається на низку показників, які відображають стан окремих елементів досліджуваного об'єкта.

В основу матричного методу покладено використання таблиці оцінки комерційного успіху нового товару, що розроблена аналітиками маркетингової фірми «А.С.Нільсен». Зазначений підхід передбачає [21, с.72]:

- комплексну оцінку конкурентоспроможності з використанням сукупності групових критеріїв — товарних, збутових, ринкових, виробничих;
- градацію рівня комерційного успіху по трьох групах - "нижче середнього", "середній", "вище середнього";
- характеристику ознак по кожному одиничному критерію товару, що аналізується, для віднесення до однієї з груп.

Останнім часом популярності набув метод визначення конкурентоспроможності на основі теорії конкурентних переваг, автором якого є американський вчений М. Портер [68; 291-294].

Зовнішня конкурентна перевага - це перевага у властивостях товару, яка створює «цінність для покупця» внаслідок повнішого задоволення його потреби. Ця перевага збільшує «ринкову силу» організації, тому вона зможе змусити ринок підняти ціну продажу вище, ніж пріоритетний конкурент, який не володіє такою перевагою (іноді її називають перевагою в ціні товару). Оцінкою такої сили можна вважати еластичність попиту за ціною.

Внутрішня конкурентна перевага - це перевага організації у витратах виробництва, яка створює цінність для виробника внаслідок вищої його продуктивності. Внутрішня перевага забезпечує організації більшу стійкість до зниження ціни продажу, яка нав'язана ринком або конкурентами, та вищу рентабельність [36].

Ці два типи конкурентної переваги, які мають різне походження, часто виявляються несумісними. Вважають, що ці переваги можна виявити під час визначення ринкової сили (співвідношення максимальної ціни продажу товару конкретної організації й ціни пріоритетного конкурента) та "продуктивності" (співвідношення витрат на одиницю продукції конкретної організації й пріоритетного конкурента). Найскладнішим процесом є встановлення характеру переваги організації порівняно з конкурентами та її оцінка.

Показником потенційних переваг організації можна вважати частку ринку, яка їй належить. Розрахунок частки ринку виконують за формулою 1.1. [25]:

$$q_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}; \quad q_i^B = \frac{K_i D_i}{\sum_{i=1}^n K_i D_i}; \quad \text{або} \quad q_i^B = \frac{\Pi_i}{\sum_{i=1}^n \Pi_i} \quad (1.2.)$$

де $q_i^k (q_i^B)$ - частка ринку i -ї організації, розрахована за кількістю (загальною вартістю) реалізованої продукції;

K_i і D_i - відповідно кількість і ціна продукції, реалізованої i -ю організацією;

Π_i - обсяг продажу i -ї організації;

n - кількість організацій, які функціонують на цьому ринку.

Для визначення частки ринку необхідна достовірна та повна інформація, яку часто на ринках споживчих товарів розвинутих країн отримують через дилерів і товариства споживачів. Достовірність такої інформації забезпечується завдяки використанню оптичних пристроїв зчитування товарних кодів. Для товарів, які не відносяться до споживчих товарів, таку інформацію можна отримати через маркетингові інформаційні системи.

Якщо продукція має досить високий рівень диференціації, широкий діапазон цін, бажано доповнити розрахунок частки ринку в натуральних вимірниках визначенням ринкової частки у вартісному виразі. Таке доповнення дає змогу визначити найпривабливіший для конкурентів ціновий сегмент ринку. В залежності від того, чому дорівнює співвідношення $Ч^*/Ч^*$, визначають, в якому ціновому сегменті працює організація: якщо співвідношення дорівнює 1, то організація працює в середньому, більше 1 - в низькому, якщо - менше 1 - у високому.

Оцінка рівня конкурентоспроможності організації за часткою ринку наведена в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Оцінка конкурентоспроможності організації [33]

Рівень конкурентоспроможності	Критерій оцінки
Високий	Частка ринку конкретної організації перевищує частку ринку пріоритетного конкурента
Середній	Частка ринку конкретної організації дорівнює частці ринку пріоритетного конкурента
Низький	Частка ринку конкретної організації значно нижча, ніж частка ринку пріоритетного конкурента

Визначення ринкової ніші, освоєння якої дає можливість організації збільшити сферу свого впливу, здійснюється шляхом порівняння потенціалу ринку з обсягом продажу товарів певної організації. Для оцінки рівня протидії

конкурентів у боротьбі за ринкові ніші переважно використовують показник концентрації, який характеризує рівень концентрації виробництва в галузі та визначається за формулою 1.2. [35]:

$$K_k = \frac{\Pi_1 + \Pi_2 + \Pi_3 + \Pi_4}{\sum_{i=1}^n \Pi_i} \quad (1.3.)$$

де $\Pi_1 = \max\{\Pi_i\}$, для всіх $i = 1 - n$;

$\Pi_2 = \max\{\Pi_i/\Pi_1\}$, для всіх $i = 1 - (n-1)$;

$\Pi_3 = \max\{\Pi_i/\Pi_1, \Pi_2\}$, для всіх $i = 1 - (n-2)$;

$\Pi_4 = \max\{\Pi_i/\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3\}$ для всіх $i = 1 - (n-3)$;

n - кількість організацій, які реалізують продукцію заданого асортименту.

Цей метод має істотний недолік: він нечутливий до різних варіантів розподілу часток ринку між конкурентами. Наприклад, K_k буде однаковим і дорівнюватиме 0,8 для різних ринкових ситуацій: одна організація контролює 77 % ринку, а решта - по 1%; п'ять рівноцінних організацій володіють частками по 20%. Певною мірою цього недоліку можна уникнути, розраховавши індекс Херфіндала як суму квадратів ринкових часток конкурентів за формулою 1.3 [35]:

$$I_x = \sum_{i=1}^n (q_i^B)^2 \quad (1.4.)$$

де I_x - індекс Херфіндала ($0 < I_x < 1$);

q_i^B - частка i -ї організації в загальному обсязі продажу продукції заданого асортименту.

Індекс Херфіндала збільшується зі зростанням концентрації у галузі, а в умовах чистої монополії $I_x = 1$. У галузі, де діє 100 рівносильних організацій з рівними частками, $I_x = 0,01$.

З метою визначення позиції організації на ринку застосовують індекс Розенблюта I_p , його розраховують за формулою 1.4 [35]:

$$I_p = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n (i q_i) - 1} \quad (1.5.)$$

Він враховує номер організації, отриманий на основі рангування часток від максимуму до мінімуму (i) [35; с.128-131].

Таким чином, запропоновані методичні підходи, охоплюють більшість аспектів визначення конкурентоспроможності, як підприємства-суб'єкта ЗЕД так і товару, дають можливість визначити слабкі і сильні сторони підприємства-суб'єкта ЗЕД стосовно основних конкурентів, спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій та ослаблення негативних. Достовірність оцінки конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта ЗЕД, перш за все залежить від їх можливості постійного сканування ринку, в тому числі за межами країни. Відсутність чи перекручення інформації про діяльність конкурентів може створити у керівників підприємства-суб'єкта ЗЕД необґрунтовану думку про переваги над конкурентами, привести до самозаспокоєння та послаблення зусиль, що пов'язані з підтримкою необхідного рівня конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАКІНТУР»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МАКІНТУР»

Туристична фірма «МАКІНТУР» працює на українському ринку туристичних послуг з 2006 року. За цей час компанія налагодила партнерські зв'язки більш 20 країн світу.

Фірма організовує будь-які види відпочинку: пляжний, екскурсійний, активний - екстремальний, в тому числі справжнє африканське сафарі, риболовлю на річках і озерах, морях і океанах. «МАКІНТУР» організує активний відпочинок, літній відпочинок, екскурсійні тури. Агентство реалізує як міжнародні тури, так і тури по Україні. Крім того, агентство пропонує корпоративне та індивідуальне обслуговування, бронювання авіа і ж / д квитків.

За правовим статусом є юридичною особою, створеною згідно з чинним законодавством України, підприємством заснованим фізичними особами. Здійснює діяльність з організації та створення туристичного продукту, реалізації та надання туристичних послуг. За організаційно-правовою формою господарювання туристична компанія «МАКІНТУР» являється Товариством з обмеженою відповідальністю. Форма власності – приватна.

При здійсненні ліцензованих видів діяльності туристична компанія «МАКІНТУР» дотримується вимог Законів України: «Про туризм», «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», «Про захист прав споживачів», «Про страхування», «Про рекламу», та інших нормативно-правових актів зазначених в Ліцензійних умовах .

Українська туристична компанія «МАКІНТУР» дотримується таких організаційних вимог:

- Проводить діяльність у галузі туризму, яка підлягає ліцензуванню, за наявності відповідної ліцензії;
- Надає туристичні послуги, що пройшли обов'язкову сертифікацію;

- Надає туристичні послуги в обсягах та в терміни, обумовлені договором;
- Виконує вимоги чинного законодавства України щодо забезпечення безпеки туристів, охорони туристичних ресурсів України та довкілля;
- Документи, пов'язані з впровадженням туристичної діяльності, зберігаються у турагента відповідно до вимог чинного законодавства України;
- Подає до місцевих органів виконавчої влади в галузі туризму та органів державної статистики за місцезнаходженням у визначені терміни, у повному обсязі достовірну статистичну інформацію за формами державної статистичної звітності № 1-ТУР «Звіт про діяльність туристичної організації»;
- Повідомляє орган ліцензування про всі зміни даних, зазначених у документах, що додавалися до заяви про видачу ліцензії. При вході до офісу розміщується інформація про режим роботи туристичного підприємства.

Туристична компанія «МАКІНТУР», м.Київ має добре сформований штат працівників близько 9 осіб. На рис. 2.1. представлена організаційна структура турагенства «МАКІНТУР»



Рис. 2.1. Організаційна структура турагенства «МАКІНТУР»

Дивлячись на рис.2.1. можна простежити, що загальне керівництво і розробку загальної стратегії фірми здійснює генеральний директор.

Керівництво по всім фінансовим та комерційним питанням та контроль діяльності керівників структурних підрозділів здійснює директор.

Розглянувши особливості здійснення управлінської діяльності на підприємстві визначу основні показники фінансового стану туристичного підприємства. Для цього проаналізую формування його доходів, витрат, майнового потенціалу та капіталу.

В табл. 2.1 наведено показники формування фінансових результатів від господарської діяльності туристичного підприємства.

Таблиця 2.1

Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства «МАКІНТУР» у 2013-2017 рр., тис.грн

Стаття	Роки					Відхилення за 2013-2017 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2013	2014	2015	2016	2017	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13940	15319	14098	16862	20870	6930	49,7	4009	23,8
Інші операційні доходи	646	1216	631	554	475	-171	-26,5	-78	-14,2
Інші доходи	14	18	25	34	43	29	200,0	10	28,6
Разом доходи	14601	16553	14754	17449	21389	6788	46,5	3940	22,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	12132	13442	12872	15235	17860	5728	47,2	2625	17,2
Інші операційні витрати	830	1403	1014	461	416	-414	-49,9	-45	-9,7
Інші витрати	18	21	40	28	38	20	106,5	10	35,7
Разом витрати	12980	14866	13926	15724	18314	5334	41,1	2590	16,5
Фінансовий результат до оподаткування	1621	1687	828	1725	3075	1454	89,7	1350	78,2
Податок на прибуток	292	304	149	311	553	262	89,7	243	78,2
Чистий прибуток (збиток)	1329	1383	679	1415	2521	1192	89,7	1107	78,2

Джерело: за даними фінансової звітності [Додаток А]

У 2017 році порівняно з 2013-м роком обсяги чистого прибутку збільшилися на 1192 тис.грн (+89,7%), а за 2016-2017 рр. – зросли на 1107 тис.грн (+78,2%). При цьому обсяг операційного прибутку зріс за 2013-2017 роки на 1454 тис.грн або на 89,7%, а за 2016-2017 рр. – на 1350 тис.грн (+78,2%). В цілому за весь досліджуваний період позитивна динаміка

формування фінансових результатів була зумовлена зростанням доходів туристичного підприємства. У 2017 році обсяги чистого доходу від реалізації туристичних послуг збільшилися на 6930 тис.грн (+49,7%), а обсяги собівартості реалізованих послуг – на 5728 тис.грн (+47,2%). Перевищення темпів зростання доходів над темпами приросту витрат позитивно вплинули на динаміку фінансового результату досліджуваного підприємства.

Далі проаналізуємо обсяги активів та пасивів досліджуваного підприємства. Як свідчать дані Додатку Б, обсяг активів підприємства зменшився у 2013-2017 рр. на 1605 тис.грн або на 47,7%. У 2016-2017 рр. обсяг активів зменшився на 772 тис.грн або на 30,5%.

Структуру активів підприємства наведено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Динаміка структури активів турфірми «МАКІНТУР», м.Бориспіль, 2013-2017 рр., %

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Як свідчать дані рис. 2.2, в загальній структурі активів туристичного підприємства переважає частка оборотних активів, зокрема (як видно з балансу) – обсяги дебіторської заборгованості та грошових коштів на поточному рахунку.

Динаміку обсягу капіталу підприємства наведено у Додатку Б. Аналізуючи динаміку обсягу капіталу підприємства, варто відмітити що в його складі намітилась тенденція до скорочення обсягів позикового капіталу – у 2017 році порівняно з 2013-м роком кредиторська заборгованість перед контрагентами скоротилася на 1586 тис.грн або на 68,7%, а у 2016-2017 рр. – на 667 тис.грн або на 48%. Структуру капіталу підприємства наведено на рис. 2.3.

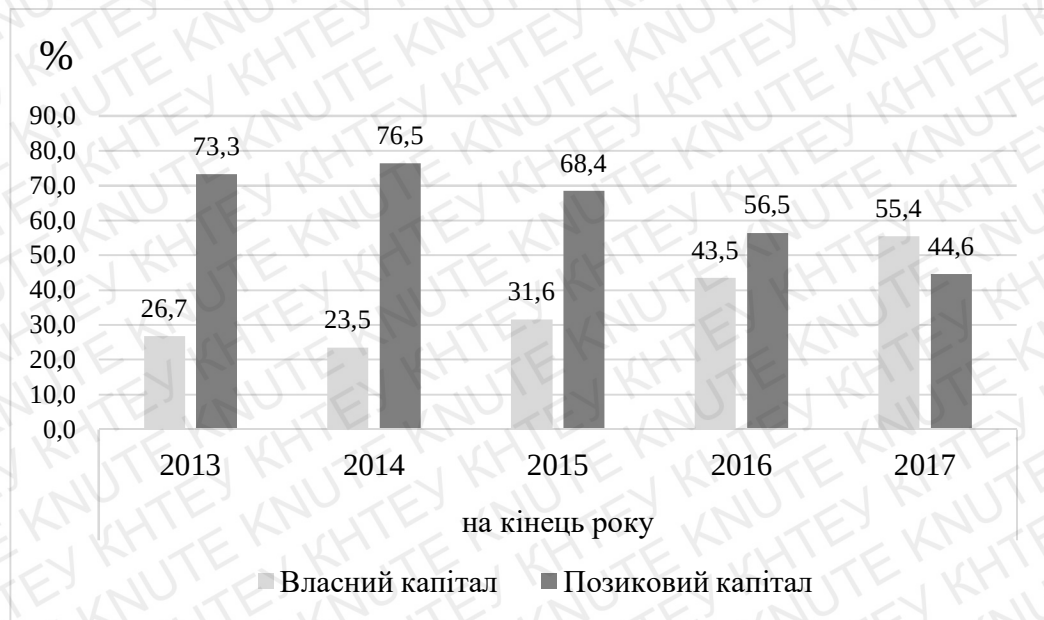


Рис. 2.3. Динаміка структури пасивів турфірми «МАКІНТУР», м. Бориспіль, 2013-2017 рр., %

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

В структурі пасивів домінувала частка позикового капіталу підприємства до 2017 року, - вона коливалася впродовж 2013-2016 рр. в діапазоні 56-73%. У 2017 році частка позикового капіталу, за рахунок його зменшення, суттєво скоротилася до 44,6%.

Наступним кроком аналізу є дослідження показників фінансового стану та платоспроможності підприємства.

Динаміку показників ділової активності у разях обороту наведено у табл. 2.2. Як свідчать дані табл. 2.2, рівень оборотності активів досліджуваного підприємства перебуває на достатньо високому рівні. Активи обертаються в середньому 2,4-2,8 на рік.

Таблиця 2.2

Показники ділової активності ТОВ «МАКІНТУР» у 2013-2017рр.

Показник	Роки					Відхилення абсолютне	
	2013	2014	2015	2016	2017	2013-2017	2016-2017
Коефіцієнт оборотності активів, разів	4,2	5,3	5,0	5,9	9,7	5,5	3,9
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	23,7	28,0	24,1	30,2	41,5	17,8	11,3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів	6,3	7,6	7,4	9,7	19,8	13,5	10,0

На основі даних [Додатку А, Б]

Рівень оборотності активів досліджуваного підприємства збільшився на 5,5 рази у 2013-2017 рр. У 2016-2017 рр. зростання рівня оборотності активів склало +3,9 рази. Зниження рівня оборотності кредиторської заборгованості та паралельне зростання оборотності дебіторської заборгованості свідчить про покращення позитивного фінансового балансу взаєморозрахунків з клієнтами та посередниками. Далі проаналізуємо показники періоду обороту туристичного підприємства (рис. 2.4)



Рис. 2.4. Динаміка показників ділової активності ТОВ «МАКІНТУР» ,

м. Бориспіль, 2013-2017 рр., %

На основі даних [Додатку А, Б]

У 2016-му році спостерігається зниження показників періоду обороту, що в значній мірі зумовлено зростанням у цьому періоді доходів від реалізації та собівартості наданих туристичних послуг. Тривалість фінансового циклу характеризує період від вкладання коштів до їх повернення (період повного обороту грошових коштів інвестованих в оборотні активи з моменту погашення кредиторської заборгованості). Упродовж усього досліджуваного періоду тривалість операційного циклу скорочувалася в силу зниження обсягу дебіторської заборгованості, а тривалість фінансового циклу мала тенденцію до зростання за рахунок зменшення позикового кредитування діяльності підприємства.

Динаміку показників ліквідності та платоспроможності наведено у табл.

2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ
«МАКІНТУР» за 2013-2017 рр.**

Показник	Станом на кінець року:					Відхилення за 2013-2017 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2013	2014	2015	2016	2017	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
Коефіцієнт загального покриття	0,975	0,857	1,086	1,293	1,299	0,324	33,2	0,006	0,5
Коефіцієнт проміжного покриття	0,975	0,857	1,086	1,293	1,299	0,324	33,2	0,006	0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,302	0,052	0,439	0,364	0,439	0,137	45,5	0,074	20,4
Частка дебіторської заборгованості у оборотних активах	0,218	0,358	0,252	0,279	0,481	0,262	120,0	0,202	72,4
Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,228	0,327	0,291	0,371	0,679	0,451	198,3	0,308	83,0

На основі даних [Додатку А, Б]

Коефіцієнт загальної платоспроможності станом на кінець 2017-го року зріс на 0,324 пункти порівняно з значенням даного показника на кінець 2013 р. За 2017-й рік значення показника загальної платоспроможності зросло на 0,009 пункти. Зростання загальної платоспроможності свідчить про підвищення рівня покриття поточних зобов'язань підприємства за рахунок оборотних активів. Аналогічну тенденцію до показника загальної платоспроможності має показник миттєвої ліквідності. Показник проміжного покриття мав однакове значення з показником загального покриття, оскільки на балансі підприємства були відсутні запаси.

Динаміку показників фінансового стану наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників фінансового стану ТОВ «МАКІНТУР»
за 2013-2017 рр.**

Показник	Станом на кінець року:					Відхилення за 2013-2017 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2013	2014	2015	2016	2017	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
Коефіцієнт автономії	0,267	0,235	0,316	0,435	0,554	0,287	107,2	0,118	27,2
Коефіцієнт фінансової залежності	0,733	0,765	0,684	0,565	0,446	-0,287	-39,1	-0,118	-21,0
Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу	-0,025	-0,167	0,079	0,226	0,230	0,256	-1011,4	0,004	1,7
Співвідношення позикового і власного капіталу	2,742	3,251	2,168	1,298	0,806	-1,936	-70,6	-0,492	-37,9

На основі даних [Додатку А, Б]

Динаміка коефіцієнтів самофінансування, фінансової автономії та маневреності власного капіталу свідчить про зниження рівня фінансової самостійності туристичного підприємства. За рахунок того, що поточні зобов'язання підприємства перевищують обсяг оборотних активів, воно не має власного оборотного капіталу, а поточні зобов'язання профінансовані виключно за рахунок кредиторської заборгованості.

У табл. 2.5 наведено показники рентабельності діяльності, рентабельності активів та власного капіталу.

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності ТОВ «МАКІНТУР» за 2013-2017 рр.

Показник	За період					Відхилення абсолютне	
	2013	2014	2015	2016	2017	2013-2017	2016-2017
Рентабельність активів, %	40,1	47,7	24,1	49,3	117,5	77,5	68,3
Рентабельність власного капіталу, %	141,8	188,1	85,7	133,7	242,9	101,1	109,2
Рентабельність діяльності підприємства, %	9,5	9,0	4,8	8,4	12,1	2,5	3,7
Рентабельність поточних витрат, %	10,2	9,3	4,9	9,0	13,8	3,5	4,8

На основі даних [Додатку А, Б]

Як свідчать дані табл. 2.5, рівень рентабельності діяльності підприємства за 2015-2016 роки зріс на 2,5%, що свідчило про розширення зон обслуговування та покращення становища на ринку туристичних послуг. У 2017 році порівняно з 2016-м роком відбулося зростання рентабельності діяльності на 3,7%. Рентабельність активів у 2017 році порівняно з 2013-м зросла на 77,5%. У 2017 році показник рентабельності активів порівняно з 2016-м роком зріс на 68,3%. Рентабельність власного капіталу, яка у 2017 році порівняно з 2016-м роком зросла на 109,2%, свідчить про недостатньо ефективне використання бізнесом інвестованих в нього фінансових ресурсів.

Отже, проаналізувавши особливості діяльності та характерні особливості формування фінансового стану підприємства «МАКІНТУР», можна сказати, що підприємство має достатній фінансовий потенціал для свого розвитку на міжнародному ринку туристичних послуг. Аналіз основних показників фінансового стану та рентабельності використання ресурсів туристичного підприємства свідчить про зростання загальної ефективності її роботи

впродовж 2013-2017 років. Основними чинниками зростання результативності використання фінансових ресурсів є збільшення обсягу доходів та скорочення обсягу фінансування активів, скорочення кредиторської заборгованості. Динаміка коефіцієнтів самофінансування, фінансової автономії та маневреності власного капіталу свідчить про зниження рівня фінансової самостійності туристичного підприємства. За рахунок того, що поточні зобов'язання підприємства перевищують обсяг оборотних активів, воно не має власного оборотного капіталу, а поточні зобов'язання профінансовані виключно за рахунок кредиторської заборгованості. Рентабельність активів у 2017 році порівняно з 2013-м зросла на 77,5%. У 2017 році показник рентабельності активів порівняно з 2016-м роком зріс на 68,3%. Рентабельність власного капіталу, яка у 2017 році порівняно з 2016-м роком зросла на 109,2%, свідчить про недостатньо ефективне використання бізнесом інвестованих в нього фінансових ресурсів.

2.2. Дослідження міжнародної конкурентної діяльності підприємства

Існує велика сукупність компонентів конкурентного середовища опосередкованого впливу, що прямо не впливають на діяльність малого підприємства, але задають загальні тенденції розвитку усіх фірм певної галузі або ж економіки загалом.

Незважаючи на всю різноманітність цих складових, їх можна об'єднати у такі групи факторів, як: політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові, міжнародні, культурні. Даний перелік може бути продовжений або ж зменшений відповідно до особливостей діяльності фірми, що розглядається та сфери економіки, у якій дане підприємство функціонує.

Підприємство на сьогодні має дуже багато конкурентів на ринку туристичних послуг. Посилення конкурентної боротьби вимагає від підприємства впровадження нових вимог до системи управління, які враховують елементи старегії просування на ринку.

Згідно з даними, які були отримані від керівника відділу маркетингу і реклами, конкурентну структуру ринку в районі діяльності «МАКІНТУР» можна представити у вигляді рис. 2.5.

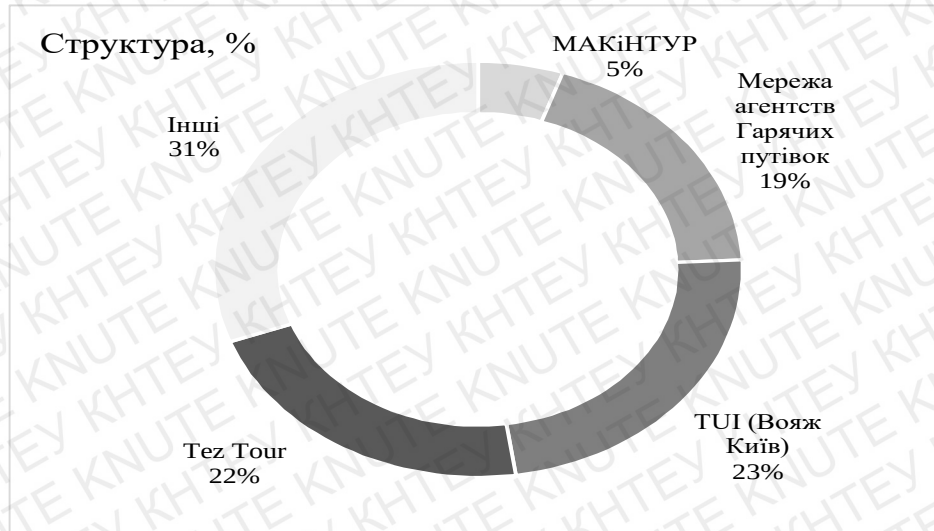


Рис. 2.5. Основні конкурентні позиції за доходами основних конкурентів в м. Бориспіль, %

Сьогодні конкурентами туристичного підприємства на ринку туристичних послуг є туристичні компанії «Мережа агентств гарячих путівок», «Вояж Київ», «Tez Tour», «Пілігрим», «Загорьє», тощо. Зміни у ціновій політиці конкурентів змушують коригувати підприємством ТОВ «МАКІНТУР» власну цінову політику. Підприємства конкуренти обрані за критерієм територіального розташування – знаходяться в районі діяльності «МАКІНТУР».

Фірми-конкуренти були відібрані за показником обсягу реалізації туристичних послуг. З наведеного рис. 2.5 випливає, що підприємство поряд з іншими аналогічними туристичними компаніями має відносно невисокий потенціал ринкової участі, що значно обмежує ефективність стратегічного управління на підприємстві.

Фактор конкуренції на ринку туристичних послуг формує досить значний вплив на розвиток цінової політики турфірми.

Для оцінки конкурентоспроможності малого підприємства «МАКІНТУР» проведемо аналіз конкурентоспроможності туристичних послуг, які надає турфірма. Для цього було проведене анкетне опитування мідл- та топ-менежменту підприємств-конкурентів. Зразок анкети наведено в Додатку А.

Для цього порівнюю основні параметри надання послуг конкурентами досліджуваної фірми та самими підприємством «МАКІНТУР» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка послуг ТОВ «МАКІНТУР» в порівнянні з основними конкурентами, 2013-2017 рр.

Показники	Бальна оцінка основних конкурентів (1-10)			
	МАКІНТУР	Мережа агентств Гарячих путівок	TUI (Вояж Київ)	Tez Tour
Рівень сервісу	7	8	6	9
Вартість послуг	6	5	4	9
Наявність додаткових умов	5	7	5	9
Страховання життя та безпеки туриста	4	3	4	8
Інтенсивність продажу путівок	3	5	8	3

*за даними експертного опитування [Додаток А]

Дані експертного дослідження були взяті у адміністратора фірми «МАКІНТУР». Експертами виступали менеджери самого підприємства. На основі власного досвіду вивчення ринку та знання компаній-конкурентів, менеджери «МАКІНТУР» здійснили умовну оцінку базисних показників надання послуг тур фірмою в порівнянні з основними конкурентами.

Як свідчать результати маркетингових досліджень, в цілому досліджувана турфірма має відносно слабкі конкурентні позиції порівняно з іншими великими агентами туристичного ринку. «МАКІНТУР» орієнтується на надання послуг середнього та невисокого цінового діапазону, що також визначає рівень вартості послуг та сервісу. Наведений маркетинговий аналіз дає підстави стверджувати, що ефективність стратегічного управління в сфері розвитку туристичних послуг на підприємстві ТОВ «МАКІНТУР» значно поступається конкурентам в плані рівня інтенсивності продажу путівок та можливостей страхування.

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність малого підприємства «МАКІНТУР», виявити переваги та недоліки, необхідно провести аналіз конкурентів. Проведемо аналіз конкурентів в табличній формі. Визначимо основних конкурентів малого підприємства «МАКІНТУР», якими є: «Мережа агентств Гарячих путівок» та «TUI (Вояж Київ)» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Матриця формування конкурентного профілю ТОВ «МАКІНТУР»

Темпи зростання	Ринкова доля	Лідери ринку	Підприємство із сильною конкурентною позицією	Підприємство зі слабкою конкурентною позицією	Підприємство - аутсайдер
		1	2	3	4
Підприємство зі швидко поліпшується конкурентною позицією	1	1	5	9	13
Підприємство з конкурентною позицією, що поліпшується	2	2	6 (Мережа агентств арячих путівок)	10 (TUI (Вояж Київ))	14
Підприємство з конкурентною позицією, що погіршується	3	3	7	11	15
Підприємство зі швидко погіршується конкурентною позицією	4	4	8	12 (ТК Жюль Верн)	16

*за даними відділу маркетингу

Маючи дані про туристичну фірму «МАКІНТУР» та її двох основних конкурентів «Мережа агентств Гарячих путівок» (Конкурент №1) і «TUI (Вояж Київ)» (Конкурент №2), можна розташувати їх на матриці формування конкурентної карти ринку (ККР) у такий спосіб (табл. 2.7).

Туристична фірма «МАКІНТУР» – підприємство із сильною і конкурентною позицією, що поліпшується; найближчим конкурентом підприємства є «Мережа агентств Гарячих путівок» (Конкурент №1), що також займає позицію 6 матриці формування ККР (при виборі стратегії конкурентного поведіння підприємству необхідно насамперед орієнтуватися на даного конкурента, як найбільш сильного).

Конкурент №2 «TUI (Вояж Київ)» розташовується в середині, що вказує на його слабку, але конкурентну позицію, що поліпшується. У порівнянні з Конкурентом №2 туристична фірма «МАКІНТУР» володіє явною конкурентною перевагою в області цінової політики при високому рівні якості послуги.

Відповідно до даних табл. 2.8 можна спостерігати, що турфірма «МАКІНТУР» випереджає конкурента «TUI (Вояж Київ)» за показниками якості наданих послуг (якість послуг проживання в готелі та якість трансферу до місця призначення) та рівня сервісного обслуговування клієнтів. Аналізуючи цінову політику обох конкурентів, варто відзначити, що вона є приблизно однаковою – обидва підприємства пропонують своїм клієнтам цінові знижки на гарячі тури. Проте, в плані формування маркетингу підприємство «TUI (Вояж Київ)» знаходиться попереду, оскільки використовує більш широкий арсенал засобів просування послуг на туристичний ринок.

Дана складова зовнішнього середовища визначає загальні законодавчі та нормативні умови для розвитку підприємства ТОВ «МАКІНТУР». В Україні діяльність туристичного підприємства регулюється Законом України «Про туризм», Господарським кодексом, Податковим кодексом та багатьма іншими нормативними актами.

Вплив даного фактора на формування стратегії розвитку та просування підприємства є несприятливим, оскільки держава постійно посилює податкові обмеження та навантаження на діяльність підприємства. Зокрема, Податковим кодексом обмежено обсяги посередницьких операцій в туристичній сфері. Значне податкове навантаження впливає на зниження фінансової стійкості підприємства.

Особливо обмежуючим фактором є останні зміни до податкового кодексу, згідно з якими усі туристичні компанії, дохід яких перевищу 1000 тис.грн., втрачають право на спрощену систему оподаткування.

Дана складова визначає особливості та формування параметрів споживчого попиту на туристичні послуги турфірми. Рівень життя, та зокрема,

доходів населення визначає потенційний бюджет споживача туристичної послуги. В останні роки даний бюджет внаслідок фінансової кризи скоротився.

В результаті маркетингових досліджень було визначено, що туристичне підприємство «МАКІНТУР» обслуговує 2% споживачів потенційного ринку, які мають нагоду робити вибір зі всього різноманіття пропонованих туристичних продуктів, у тому числі і конкуруючими фірмами. Проте підприємство не зупиняючись на досягнутому, постійно знаходить нові можливості для освоєння нових ринків споживачів туристичних послуг (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Вікові переваги відпочинку туристів, ТОВ «МАКІНТУР» за 2013-2017 рр.

Вид відпочинку	Домінуючий вік
Відпочинок на морі	21 - 40
Спортивний туризм	26 - 35
Відпочинок в місті	31 - 40
Відпочинок на оздоровчих курортах	31 - 40
Бізнес-тури	26 - 35
Оздоровчий туризм	31 – 40, 51 - 55
Екскурсії	21 - 40
Рибалка	21 - 30, 56 - 60
Розваги	31 - 35
Нічне життя	До 20, 36 – 40
Інше	36 – 40, 56 – 70

Як видно з таблиці 2.8 найбільший інтерес для туристичних фірм складають покупці у віці 26-40 років, які заявляють інтерес на 6-8 видів відпочинку з 12 приведених в таблиці. В останні роки основну частину попиту на тури фірмі формують клієнти молодого віку, переважно не старше 40 -50 років. Це вносить відповідні корективи у планування туристичних програм відпочину.

В результаті опитування споживачів туристичних послуг, отримані відомості про наміри відвідати ту або іншу країну залежно від статі і сімейного стану туристів приведені в таблицях 2.9.

Таблиця 2.9

Переваги країн в'їзду залежно від статі туристів, ТОВ «МАКІНТУР» за 2013-2017 рр.

Країна	Співвідношення (чоловік/жінка)
Великобританія	1:6
Греція	1:3
Італія, Франція, Туреччина	1:2
Іспанія, Канари, Родос, СНГ	1:1
Німеччина, Ізраїль	2:1

Дані таблиці 2.10 поза сумнівом цікаві для подальшого проведення рекламних кампаній.

Таблиця 2.10

Переваги країн в'їзду залежно від сімейного стану туристів, , ТОВ «МАКІНТУР» за 2013-2017 рр.

Країна	Переваги
Великобританія	Переважає інтерес у перебуваючих у шлюбі (сімейний відпочинок)
Німеччина, Китай	Рівний інтерес у сімейних пар і неодружених людей
Іспанія, Канари, Родос, СНГ, Італія, Франція	Країни, цікаві для сімейних пар, людей раніше перебувавших у шлюбі та неодружених (співвідношення 3:2:1)
Туреччина	Змішаний інтерес. єдина країна цікава вдовам і вдівцям
Греція	Інтерес у людей раніше перебувавших у шлюбі – 46%, сімейних пар – 36%, неодружених людей – 18%

Надаючи туристичні послуги, туристична фірма «МАКІНТУР» орієнтує свою діяльність на відправлення туристів закордон (виїзний туризм), а також на внутрішній туризм, займається бронюванням квитків на напрямки, з якими працює фірма, оформлення виїзних документів, паспортів, страховок, організацію, як індивідуальних, групових, так і дитячих турів.

Для здійснення своєї господарської діяльності туристичне підприємство «МАКІНТУР» уклало договір про співробітництво із закордонними

партнерами, що здійснюють прийом і розселення туристів, що прибувають з мережі, до якої входить фірма «МАКІНТУР», зі страховими компаніями на предмет страхування туристів, із транспортними компаніями (авіалініями України, Туреччини, Болгарії, автобусними парками на предмет оренди автобуса).

Міжнародне середовище є не менш важливим, порівняно зі всіма іншими. Вплив цієї складової формується на території інших країн, які є реципієнтами вітчизняних туристів. Даний фактор включає наступні умови: соціально-політична стабільність в країні-реципієнті (відсутність військових і політичних конфліктів), рівень сервісу та надання туристичних послуг в країні-прибуття, умови співробітництва з Україною в сфері туризму. Так, для підприємства ТОВ «МАКІНТУР» у 2017 році не відбулось очікуваного значного збільшення чисельності турів до Єгипту з причини загострення соціально-політичної нестабільності в Україні. Скасування необхідності оформлення віз при виїзді до острівної Греції формує доволі значну перспективу у розвитку туризму на підприємстві ТОВ «МАКІНТУР» в цьому напрямі.

Дія даного середовища впливає на цінову політику туристичного підприємства і проявляється через особливості сезонного попиту на тури в різні країни. Розглянемо сезонні зміни попиту на туристичні послуги (рис.2.6).

Так, зокрема через зиму в Єгипті або сезони вітрів ціни на путівки в цей період знижуються на 20-30% від середньорічної вартості турів. У період літнього сезону відпусток ціни на тури в Туреччину зростають теж на 20-30%, а до вересня знижуються.



Рис. 2.6. Індекс сезонності туристичного ринку на протязі року

*за даними відділу продажів турів

Для того, щоб визначити ефективність підприємства в подальшій діяльності доцільно створювати матрицю SWOT – аналізу.

Визначення ринкових можливостей і загроз на основі проведеного аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища турфірми ТОВ «МАКІНТУР» сгрупую у зведених таблицях характеристики сильних та слабких сторін підприємства, зовнішніх можливостей та загроз.

Таблиця 2.11

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства «МАКІНТУР»

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
1. Наявність лідера-керівника, який добре відомий на туристичному ринку	1. Дуже розгалужена організаційна структура, що призводить до дублювання функцій
2. Висока кваліфікація персоналу	2. Відсутність налагодженого та гарантованого збуту турів
3. Можливість продавати туристичні тури в різні сезони за рахунок диференціації туристичних напрямків діяльності	3. Відсутність розвинених CRM-систем для ефективної роботи з клієнтами
4. Зростання чисельності клієнтів за рахунок виваженої цінової політики	4. Відсутність ефективних систем бронювання турів
5. Орієнтація на клієнтів різних вікових категорій	5. Відсутність розробленої системи роботи з категоріями віп-клієнтів
6. Наявність іміджу надійного продавця турів та організатора подорожей	6. Потерба в оновленні програмного операційного забезпечення, вдосконалення систем он-лайн роботи

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства «МАКІНТУР» наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства «МАКІНТУР»

Потенційні можливості	Потенційні загрози
1. Турфірма не має в ареалі своєї діяльності дуже великих конкурентів	1. Ризик дефолту та зниження курсу гривні до іноземних валют
2. Турфірма має можливість наряду співпрацювати з потентційними клієнтами	2. Труднощі в реалізації турів за з причини зниження купівельної здатності населення
3. Попит на тури до Єгипту та Туреччини має сезонний характер, який доводиться враховувати	3. Відсутність попиту на іновачії мікроклімат курорту: відсутність різких перепадів основних метеопараметрів ,

	помірне жарке літо, сонячна і майже безвітряна зима.
4. Збільшення кількості і якості туристичних послуг до Китаю у сфері оздоровлення (табл. 2.24)	4. Значний тиск з боку держави, зокрема у сфері податкового регулювання
5. Розширення економічної території	-

На основі даного зіставлення побудовано узагальнюючу матрицю SWOT, яку наведено в табл. 2.13.

Заповнивши цю матрицю, виявлено, що:

- визначено основні напрями розвитку ТОВ «МАКІНТУР»;
- сформульовано основні проблеми та шляхи їх вирішення для ТОВ «МАКІНТУР».

Проведений SWOT-аналіз підприємства дозволяє виокремити найважливіші проблеми стратегічного розвитку ТОВ «МАКІНТУР», до яких відносяться:

- Проблема необхідності збільшення чисельності клієнтів;
- Проблема організаційного забезпечення оптимального обслуговування клієнтів;
- Застарілість механізмів та систем роботи з клієнтами, необхідність пошуку нових інструментів в сфері інформаційного та операційного управління туристичною діяльністю;

Посилення негативного впливу зовнішнього середовища, що виражається в посиленні конкуренції, зростання податкового навантаження, тощо.

Конкурентна стратегія містить в собі підходи до діяльності та ініціативи, які використовуються для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення позицій на ринку туристичних послуг. Наявність конкурентної стратегії діяльності підприємства є одним з найважливіших факторів, який забезпечує конкурентну перевагу підприємства на ринку стосовно конкурентів та формування його сталої конкурентної позиції.

Таблиця 2.13

**Матриця SWOT-аналізу реалізації туристичної продукції ТОВ
«МАКІНТУР»**

		Зовнішнє середовище	
		Можливості:	Загрози:
		1. Турфірма не має в ареалі своєї діяльності дуже великих конкурентів 2. Турфірма має можливість напряду співпрацювати з потетнційними клієнтами 3. Попит на тури до Єгипту та Туреччини має сезонний характер, який доводиться враховувати 4. Збільшення кількості і якості туристичних послуг до Китаю у сфері оздоровлення 5. Розширення економічної території	1. Існує загроза появи нових конкурентів 2. Труднощі в реалізації турів з причини зниження купівельної здатності населення 3. Відсутність попиту на іновачії мікроклімат курорту: відсутність різких перепадів основних метеопараметрів, помірно жарке літо, сонячна і майже безвітряна зима 4. Значний тиск з боку держави, зокрема у сфері податкового регуювання
Внутрішнє середовище	Сильні сторони:	Поле СіМ (заходи):	Поле СіЗ (заходи):
	Слабкі сторони:	Поле СлМ (заходи):	Поле СлЗ (заходи):
	1. Наявність лідера-керівника, який добре відомий на туристичному ринку 2. Висока кваліфікація персоналу 3. Можливість продавати туристичні тури в різні сезони за рахунок диференціації туристичних напрямків діяльності 4. Сприяння зростання чисельності клієнтів за рахунок виваженої цінової політики 5. Орієнтація на клієнтів різних вікових категорій 6. Наявність іміджу надійного продавця турів та організатора подорожей	- розробка подальшої іміджевої політики в режимі он-лайн, доповнення існуючого сайту додатковою інфорамцією; - розвиток системи мотивації персоналу за рахунок впровадження компенсаційної політики; - формування політики лояльності по відношенню до постійних (ВІП-клієнтів) за рахунок впровадження нової дисконтної програми	- подальше вивчення ринку та моніторинг конкурентних позицій; - пошук шляхів оптимізації цінової політики за рахунок поліпшення взаємодії з клієнтами (впливає з розвитку CRM-систем); - пошук шляхів оптимізації податкового навантаження в процесі діяльності підприємства
	1. Дуже розгалужена організаційна структура, що призводить до дублювання функцій 2. Необхідність налагодження гарантованого збуту турів 3. Відсутність розвинених CRM-систем для ефективної роботи з клієнтами 4. Відсутність ефективних систем бронювання турів 5. Відсутність розробленої системи роботи з категоріями віп-клієнтів 6. Потреба в оновленні програмного операційного забезпечення, вдосконалення систем он-лайн роботи	- оптимізація організаційної структури за рахунок скорочення «зайвих» посад та надлишкових працівників (помічників, кур'єрів, тощо). Переведення частини робіт на більш дешевий аутсорсінг; - розробки CRM-систем збуту турів, що дозволить: Здійснити пошук нових туристичних напрямків та поліпшити якість послуг; - розвиток системи бронювання Multi BSP, що дозволить значно знизити вартість туристичних путівок за умови встановлення співпраці з авіакомпаніями, які надають послуги бюджетних перельотів (Low-Cost)	- забезпечення постійної юридичної підтримки в плані бухгалтерського та податкового консультування; - оновлення програмного забезпечення та розвиток систем он-лайн бронювання турів

Таким чином, наведені показники частки ринку свідчать про недостатньо ефективну політику стратегічного управління. Конкурентні позиції підприємства враховуються на недостатньому рівні, це призвело до зниження частки ринку у 2017 році порівняно з 2016-м роком на 1,7%. Підприємство поряд з іншими аналогічними туристичними компаніями має відносно невисокий потенціал ринкової участі, що значно обмежує ефективність стратегічного управління на підприємстві. Наведений конкурентний аналіз дає підстави стверджувати, що ефективність стратегічного управління в сфері розвитку туристичних послуг на підприємстві ТОВ «МАКІНТУР» значно поступається конкурентам в плані рівня інтенсивності продажу путівок та можливостей страхування. Основними проблемами, які перешкоджають розвитку стратегії просування підприємства «МАКІНТУР», є організаційні аспекти її діяльності. Тому для обґрунтування основних передумов впровадження стратегії просування досліджуваного підприємства я розглянула також і особливості зовнішнього середовища – ринку туристичних послуг та місця «МАКІНТУР» на ньому. Основними альтернативними пропозиціями для вирішення перелічених проблем та забезпечення можливостей і реалізації сильних сторін діяльності, та подолання загроз і виправлення слабких сторін, є впровадження нових механізмів роботи, що пов'язані передусім з розвитком CRM-систем обслуговування клієнтів та удосконалення організаційної структури підприємства.

2.3. Аналіз ефективності конкурентної стратегії ТОВ «МАКІНТУР»

Дослідження ефективності конкурентної стратегії туристичного підприємства передбачає оцінку основних показників:

- показників надання туристичних послуг;
- рентабельності надання туристичних послуг та рентабельності туристичних витрат;
- динаміки середньої вартості туру в розрахунку на 1-го туриста (чим більше, тим краще);

- факторна оцінка впливу чинників на ефективність надання туристичних послуг;
- дослідження показників формування ринкового та конкуретного потенціалу туристичного підприємства на ринку туристичних послуг (оцінюється зовнішня стратегічна ефективність ЗЕД в туристичній сфері).

Розгляну та проаналізую всі вищевказані показники.

В табл. 2.14 наведено показники динаміки надання туристичних послуг за критерієм кількості обслужених клієнтів впродовж 2013-2017 рр.

Таблиця 2.14

Динаміка надання туристичних послуг ТОВ «МАКІНТУР» за критерієм кількості обслужених клієнтів впродовж 2013-2017 рр.

од. (тури)

Напрямки	Роки					Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2013	2014	2015	2016	2017	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Єгипет	144	186	192	227	219	35,0	-8,0	18,2	-3,5
Туреччина	76	84	96	131	118	35,0	-13,0	36,5	-9,9
Іспанія	12	11	18	3	33	-15,0	30,0	-83,3	1000,0
Інші	7	24	6	5	28	-1,0	23,0	-16,7	460,0
РАЗОМ	239	305	312	366	398	54,0	32,0	17,3	8,7

*за даними управлінської звітності

Як свідчать дані табл. 2.14, у 2013 році кількість обслужених туристів складала 239 осіб, в тому числі в Єгипет було продано 144 путівки, в Туреччину – 76 путівок, в Іспанію – 12 путівок, в інші напрямки – 7 путівок. У 2016 році чисельність обслужених туристів зросла на 83 особи і склала 366 осіб (+34,7%). У 2016 році було продано 192 путівок в Єгипет та 96 путівок до Туреччини, на решту напрямків припадало всього 8 путівок.

У 2017 році кількість обслужених туристів тур фірмою зросла на 32 особи або на 8,7%. Зокрема, зменшилась кількість турів до Єгипту порівняно з 2016-м роком на 8 од. або на 3,5%, а також кількість турів до Туреччини – на 13 од.

або на 9,9%. На 30 од. зросла реалізація турів до Іспанії, та на 23 од. – до інших країн (Греція, Шрі-Ланка, Гоа, Домінікана, тощо).

Проаналізуємо структуру реалізованих турів за напрямками у 2013-2017 рр. Як свідчать дані рис. 2.7, в цілому в структурі реалізованих турів за напрямками найбільшу питому вагу займав продаж путівок до Єгипту – у 2015 році до даної країни було продано 62% від усієї кількості турів, у 2016 році – 62%, у 2017 році – 55%.

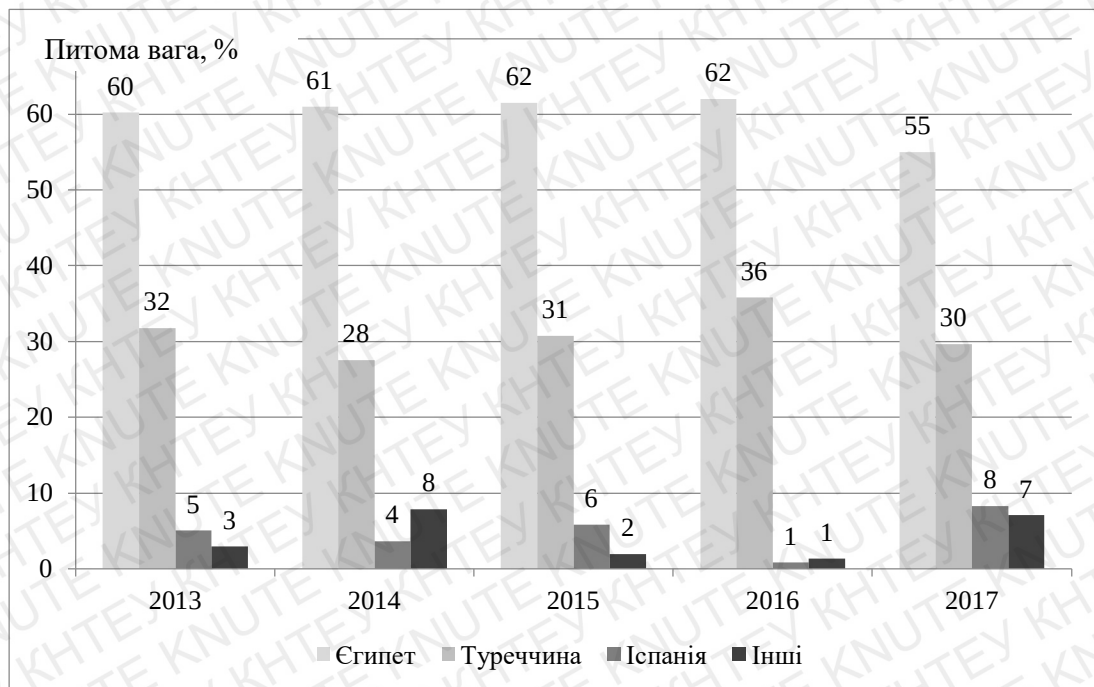


Рис. 2.7. Структура кількості реалізованих турів за напрямками у 2013-2017 рр.,

Також важливим напрямком є Туреччина. У 2015 році до даної країни було продано 31% від усієї кількості турів, у 2016 році – 36%, у 2017 році – 30%. На інші напрямки, в тому числі Іспанію, припадало від 8 до 15%. До цих турів переважно відносяться такі напрямки як Греція, Шрі-Ланка, Гоа, Домінікана, Тайланд.

Надалі охарактеризуємо обсяги реалізації турів у вартісному їх вираженні за окремими складовими туристичної послуги – вартості проживання в готелі,

трансферу, страховки та інших супутніх послуг, що включені до складу туристичного пакету (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Динаміка вартості наданих туристичних послуг ТОВ «МАКІНТУР»
за окремим їх складовими у 2013-2017 рр.**

Складові туристичних послуг	Роки					Відхилення за 2017/2013		Відхилення за 2017/2016	
	2013	2014	2015	2016	2017	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
Послуги проживання в готелі	7528	7966	6908	8599	10018	2490	33,1	1419	16,5
Трансфер	5298	5974	5781	6745	8766	3468	65,5	2021	30,0
Страхові послуги	558	459	423	506	626	68	12,2	120	23,7
Інші послуги, що включені у вартість туру	558	919	987	1012	1461	903	161,9	449	44,3
Разом	13940	15319	14098	16862	20870	6930	49,7	4009	23,8

*за даними управлінської звітності

Як свідчать дані табл. 2.15, у 2015-2017 роках динаміка вартості реалізації окремих складових туристичних послуг була неоднаковою. У 2013-2017 рр. вартість послуг проживання в готелях зросла на 2490 тис.грн або на 33,1%, вартість послуг трансферу – збільшилась на 3468 тис.грн. або на 65,5%, вартість страхових послуг – на 68 тис.грн, або на 12,2%, вартість інших супутніх послуг, включених до вартості тур пакету – зросла на 903 тис.грн або на 161,9%.

Вартість реалізованих туристичних послуг за окремими туристичними напрямками відображено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Динаміка вартості наданих туристичних послуг ТОВ «МАКІНТУР»
за окремим туристичними напрямками у 2013-2017 рр.**

Напрямки	Роки					Відхилення за 2017/2013		Відхилення за 2017/2013	
	2013	2014	2015	2016	2017	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
Єгипет	8399	9342	8676	10458	11484	3085	36,7	1026	9,8

Туреччина	4433	4219	4338	6035	6187	1755	39,6	152	2,5
Іспанія	700	553	813	138	1730	1031	147,3	1592	1151,1
Інші	408	1205	271	230	1468	1060	259,5	1238	537,5
РАЗОМ	13940	15319	14098	16862	20870	6930	49,7	4009	23,8

З даних табл. 2.16 можемо спостерігати, що у 2015-2017 роках динаміка вартості реалізації туристичних послуг за окремими напрямками коливалася в різних межах. Структуру реалізації турів за напрямками відображено на рис. 2.8.

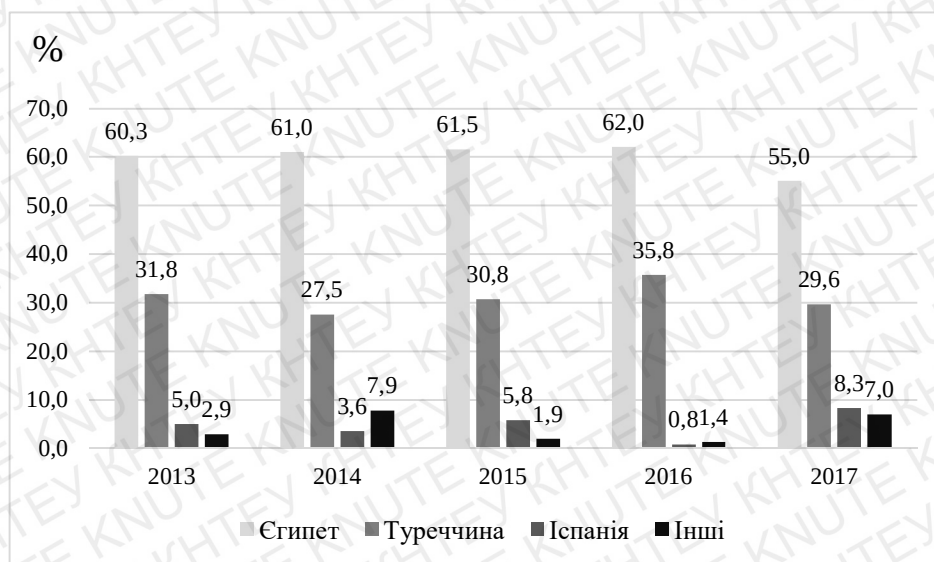


Рис. 2.8. Структура вартості реалізованих турів за напрямками у 2013-2017 рр.,

%

У 2013-2017 рр. вартість турів в Єгипет зросла на 3085 тис.грн або на 36,7%, вартість турів до Іспанії – зросла на 1031 тис.грн. або на 147,3%, вартість турів за іншими напрямками – збільшилась на 1060 тис.грн, або на 259,5%.

Як свідчать дані рис. 2.8, в цілому в структурі вартості реалізованих турів за напрямками найбільшу питому вагу займав продаж путівок до Єгипту – у 2015 році до даної країни було продано 62% від усієї кількості турів, у 2016 році – 62%, у 2017 році – 55%. Також важливим напрямком є Туреччина. У 2015 році до даної країни було продано 31% від усієї кількості турів, у 2016 році – 36%, у 2017 році – 30%.

Надалі проаналізуємо показники результативності надання туристичних послуг ТОВ «МАКІНТУР» (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Показники результативності надання міжнародних туристичних послуг ТОВ «МАКІНТУР» у 2013-2017 рр.

Показники	Ум.позна-чення	Роки					Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
		2013	2014	2015	2016	2017	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Дохід від надання туристичних послуг, тис.грн	Д (Форма 2)	13940	15319	14098	16862	20870	6930	49,7	4009	23,8
Собівартість надання туристичних послуг, тис.грн	СВ (Форма 2)	12132	13442	12872	15235	17860	5728	47,2	2625	17,2
Накладні витрати (адміністративні та збутові), тис.грн	НВ (Форма 2)	830	1403	1014	461	416	-414	-49,9	-45	-9,7
Ефект від надання туристичних послуг	$E = D - CB - NB$	978	474	212	1166	2594	1616	165,2	1428	122,5
Ефективність надання туристичних послуг, грн	$E_f = D / (CB + NB)$	1,075	1,032	1,015	1,074	1,142	0,066	6,2	0,068	6,3
Рівень рентабельності міжнародної туристичної діяльності, %	$R_p = E / D$	8,1	3,5	1,7	7,7	14,5	6,5	-	6,9	-
Рівень рентабельності туристичних витрат, %	$R_e = E / (CB + NB)$	7,5	3,2	1,5	7,4	14,2	6,6	-	6,8	-

Як свідчать дані табл. 2.17, у 2013 році ефект (прибуток) від надання міжнародних туристичних послуг підприємством склав 978 тис.грн, показник ефективності надання туристичних послуг становив 1,075 (на 1 грн. витрат, пов'язаних з обслуговуванням туристичної діяльності, припадало 1,075 грн. доходу підприємства), рентабельність міжнародної туристичної діяльності – 8,1% (на 1 грн виручки від надання туристичних послуг припадало 0,081 грн. прибутку), рівень рентабельності туристичних витрат склав 7,5% (кожна гривня витрат турфірми, пов'язаних з обслуговуванням туристичної діяльності, приносила 0,075 грн прибутку).

Як свідчать дані, у 2017 році показник рівня рентабельності міжнародних туристичних послуг зріс на 6,5%, а рівень рентабельності туристичних витрат – на 16,6%.

Впродовж 2016-2017 року показник рівня рентабельності туристичних послуг збільшився на 6,9%, а рівень рентабельності туристичних витрат – на 6,8%. Чинниками підвищення ефективності роботи підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг в цьому періоді було зниження собівартості турпослуг та рівня поточних витрат.

Проведемо факторну оцінку впливу обсягу виручки та обсягу витрат на показник ефективності надання туристичних послуг. Для цього використаємо наступну факторну модель:

$$Еф = Д / (СВ+НВ) \quad (2.1)$$

Де, Еф – показник ефективності надання туристичних послуг, Д – обсяг доходу від реалізації туристичних послуг, СВ та НВ – відповідно собівартість та адміністративні і збутові витрати.

Розрахунки наведено в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Факторна оцінку впливу доходу, собівартості та накладних витрат на ефективність надання туристичних послуг ТОВ «МАКІНТУР» у 2013-2017 рр.

Показники	Ум.позначення	Роки				
		2013	2014	2015	2016	2017
Дохід від надання туристичних послуг, тис.грн	Д	13940	15319	14098	16862	20870
Собівартість надання туристичних послуг, тис.грн	СВ	12132	13442	12872	15235	17860
Накладні витрати (адміністративні та збутов), тис.грн	НВ	830	1403	1014	461	416
Ефективність надання туристичних послуг, грн	$ЕФ = Д / (СВ + НВ)$	1,075	1,032	1,015	1,074	1,142
Зміна ефективності надання туристичних послуг за рахунок:						
- зміни доходу	$\Delta EF_D = \frac{D_1}{(СВ_0 + НВ_0)} - \frac{D_0}{(СВ_0 + НВ_0)}$	x	0,106	-0,082	0,199	0,255
- зміни собівартості	$\Delta EF_{СВ} = \frac{D_1}{(СВ_1 + НВ_0)} - \frac{D_1}{(СВ_0 + НВ_0)}$	x	-0,109	0,038	-0,177	-0,191
- зміни операційних витрат	$\Delta EF_{НВ} = \frac{D_1}{(СВ_1 + НВ_1)} - \frac{D_1}{(СВ_1 + НВ_0)}$	x	-0,041	0,028	0,037	0,003
Загальна зміна ефективності	$\Delta EF = \Delta EF_D + \Delta EF_{СВ} + \Delta EF_{НВ}$	x	-0,044	-0,017	0,059	0,068

Як свідчать дані табл. 2.18, у 2017 році порівняно з 2016-м роком показник ефективності надання туристичних послуг зріс на 0,068 грн, в тому числі за рахунок зростання доходів від надання туристичних послуг даний показник зріс на 0,255 грн., за рахунок зростання собівартості надання тур послуг ефективність зменшилась на 0,191 грн., а за рахунок скорочення операційних витрат ефективність зросла на 0,003 грн.

Отже, проведений аналіз здійснення ефективності конкурентної стратегії туристичного підприємства свідчить про орієнтованість агенства на надання послуг курортного відпочинку в країнах з розвиненим масовим туризмом. В структурі реалізованих турів за напрямками найбільшу питому вагу займав продаж путівок до Єгипту та Туреччини. До інших напрямків відносяться

переважно відносяться такі напрямки як Греція, Шрі-Ланка, Гоа, Домінікана, Тайланд. В структурі реалізованих турів за окремими складовими турпакету найбільшу питому вагу займала вартість проживання в готелі – у 2015 році дана складова туристичних послуг складала 49% від загальної вартості турпакетів, у 2016 році – 51%, у 2017 році – 48%.

Також значною складовою вартості реалізованих туристичних послуг є трансфер. Як свідчать дані, у 2017 році показник рівня рентабельності міжнародних туристичних послуг зріс на 6,5%, а рівень рентабельності туристичних витрат – на 16,6%. Впродовж 2016-2017 року показник рівня рентабельності туристичних послуг збільшився на 6,9%, а рівень рентабельності туристичних витрат – на 6,8%. Чинниками підвищення ефективності роботи підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг в цьому періоді було зниження собівартості турпослуг та рівня поточних витрат.

Таким чином можна зробити висновки, що підприємство має достатній фінансовий потенціал для свого розвитку на міжнародному ринку туристичних послуг. Основними чинниками зростання результативності використання фінансових ресурсів є збільшення обсягу доходів та скорочення обсягу фінансування активів, скорочення кредиторської заборгованості. Динаміка коефіцієнтів самофінансування, фінансової автономії та маневреності власного капіталу свідчить про зниження рівня фінансової самостійності туристичного підприємства. За рахунок того, що поточні зобов'язання підприємства перевищують обсяг оборотних активів, воно не має власного оборотного капіталу, а поточні зобов'язання профінансовані виключно за рахунок кредиторської заборгованості.

Рентабельність активів у 2017 році порівняно з 2013-м зросла на 77,5%. У 2017 році показник рентабельності активів порівняно з 2016-м роком зріс на 68,3%. Рентабельність власного капіталу, яка у 2017 році порівняно з 2016-м роком зросла на 109,2%, свідчить про недостатньо ефективне використання бізнесом інвестованих в нього фінансових ресурсів.

Конкурентні позиції підприємства враховуються на недостатньому рівні, це призвело до зниження частки ринку у 2017 році порівняно з 2017-м роком на 1,7%. Підприємство поряд з іншими аналогічними туристичними компаніями має відносно невисокий потенціал ринкової участі, що значно обмежує ефективність стратегічного управління на підприємстві. Ефективність стратегічного управління в сфері розвитку туристичних послуг на підприємстві ТОВ «МАКІНТУР» значно поступається конкурентам в плані рівня інтенсивності продажу путівок та можливостей страхування. Основними проблемами, які перешкоджають розвитку стратегії просування підприємства «МАКІНТУР», є організаційні аспекти її діяльності. Основними альтернативними пропозиціями для вирішення перелічених проблем та забезпечення можливостей і реалізації сильних сторін діяльності, та подолання загроз і виправлення слабких сторін, є впровадження нових механізмів роботи, що пов'язані передусім з розвитком CRM-систем обслуговування клієнтів та удосконалення організаційної структури підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Світовий досвід формування конкурентної стратегії підприємства

Розглянемо спочатку основні тенденції розвитку світового ринку туристичних послуг. Важливими умовами розвитку даного ринку є фактори позитивного та негативного впливу.

Згідно з даними, поданими в останньому випуску Барометра міжнародного туризму ЮНВТО, у 2017 році кількість міжнародних туристичних прибуттів збільшилася на 6,7% і становила в цілому 1322 млн.осіб. Це означає, що порівняно з 2016 роком в минулому році приблизно на 83 млн більше туристів здійснили подорожі за міжнародними туристичними напрямками у всьому світі. У 2017 році, вже шостий рік поспіль, починаючи з посткризового 2010-го темпи зростання міжнародних прибуттів перевищували середній рівень, і щороку цей показник зростав на 4 і більше відсотків (рис. 3.1).

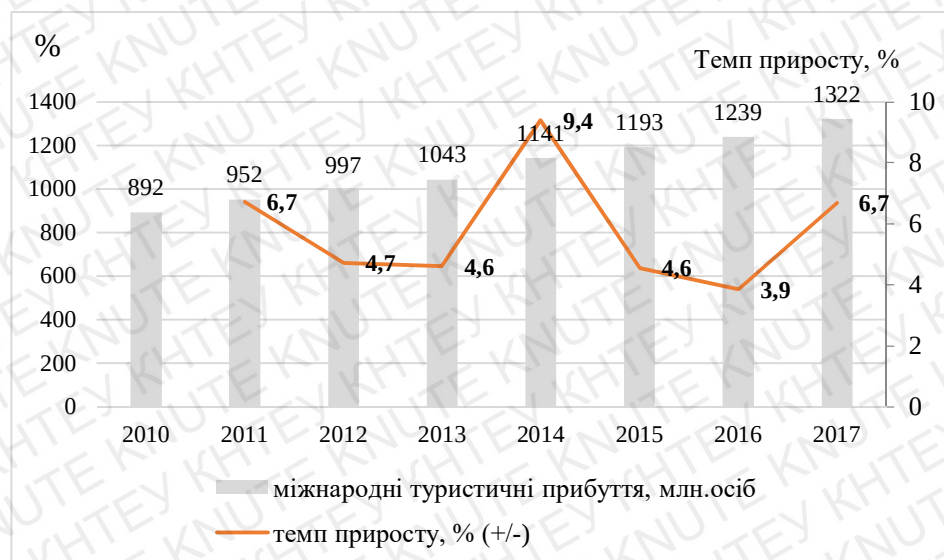


Рис. 3.1. Динаміка міжнародних туристичних прибуттів у 2010-2017 рр.,
млн.осіб

*Джерело: [94]

У цілому попит на ринку був високим, хоча результати туристичних напрямів виглядають неоднозначно внаслідок надзвичайно різких коливань валютних курсів, падіння цін на нафту та інші сировинні товари, в зв'язку з чим зросли наявні доходи в країнах-імпортерах, але скоротився попит в країнах-експортерах, а також внаслідок зростання стурбованості з приводу безпеки і захисту людей. Проте, незважаючи на різну динаміку туристичних прибуттів по регіонах, досі зберігається сформована раніше структура міжнародного туристичного ринку. Найбільшим учасником міжнародного туристського обміну є Європейський регіон. За ним слідують регіони Південно-Східної Азії і Тихого океану і Америки (Північна, Центральна і Південна) (рис. 3.2) [3].

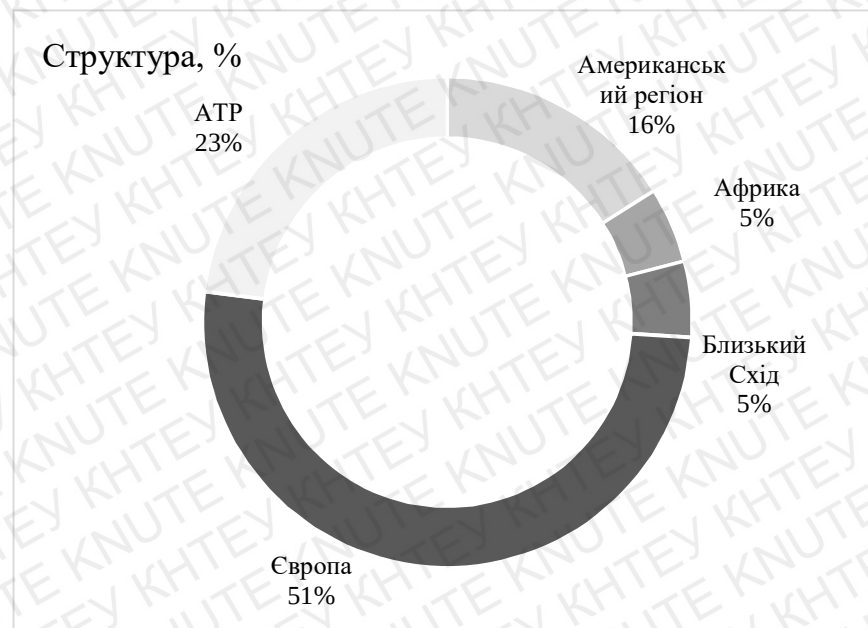


Рис. 3.2. Регіональна структура міжнародного ринку туристичних послуг у 2010-2017 рр., млн.осіб

*Джерело: [94]

Оскільки на Європу припадає 51% від усього світового туристичного ринку, то варто також розглянути особливості формування ринку туристичних послуг у країнах Європи. Показники внеску галузі туризму у ВВП деяких країн Європи наведено на рис. 3.3.

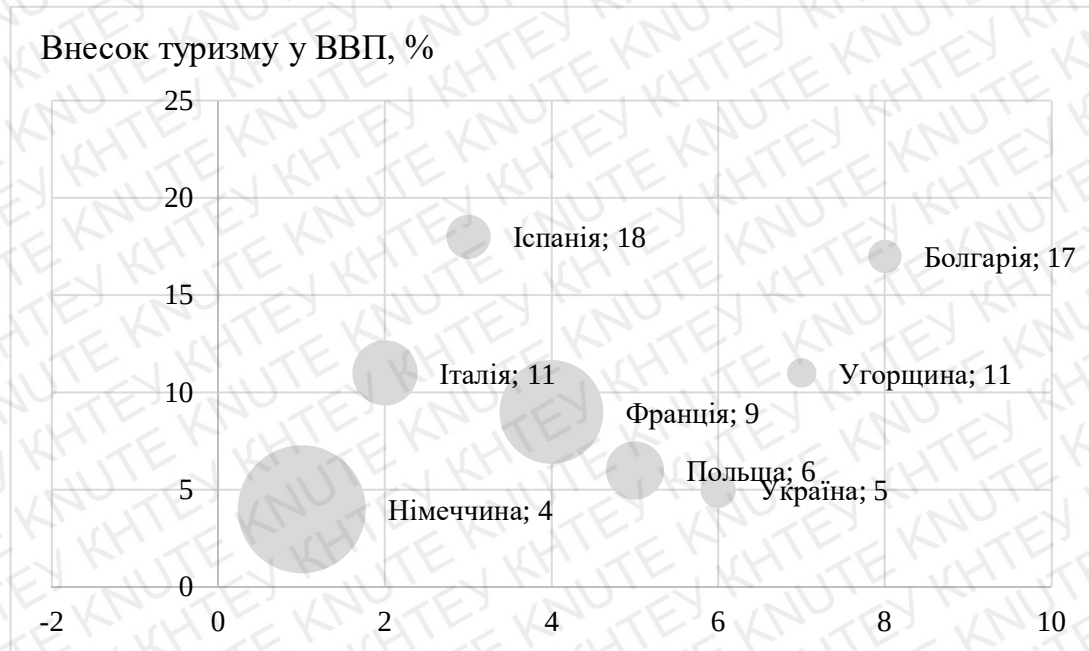


Рис. 3.3 Абсолютний та відносний внесок галузі туризму у ВВП країн Центральної та Східної Європи

*Джерело: [94]

Площа кола на графіку пропорційна абсолютному внеску галузі туризму у ВВП країн Центральної та Східної Європи в абсолютному вираженні. Вісь У - питома вага галузі у ВВП країн. За показником питомої ваги внеску галузі туризму у ВВП країни Україна дещо випереджає Польщу із показником 4,5% і Румунію із показником 5,2%. Для порівняння: частка туризму у світовій економіці становить 10,2%, для Європи в цілому - 9,9%. Динаміка показника внеску туризму у ВВП України з 2010-го по 2017-й рік показана на Графіку 2 нижче. З 2012 року темп росту сповільнювався до різкого зниження в 2014 році, яке відбулося через девальвацію на тлі політичної та економічної кризи. Тенденції зростання намітилися два роки потому (перш за все через низьку базу порівняння), але 2017 рік склав всього 63% від показника 2013 року.

Таким чином, можна сказати, що у в сучасних умовах Україна має невикористаний потенціал для подальшого розвитку сфери міжнародного туризму. Тому з метою посилення конкурентоспроможності можливим є обґрунтування напрямків щодо розширення портфелю туристичних послуг для

досліджуваного підприємства ТОВ «МАКІНТУР». Конкурентна стратегія підприємства має передбачити розширення зон туристичного обслуговування в умовах зростаючих туристичних потоків.

Відповідно до результатів аналізу у 2-му розділі роботи можна запропонувати наступні групи рекомендацій щодо подальшого розвитку організації міжнародних туристичних операцій:

I. Підвищення можливостей розробки нових туристичних напрямків.

II. Зростання позицій ТОВ «МАКІНТУР» на ринку туристичних послуг за рахунок впровадження інноваційних механізмів організації туристичної діяльності.

Розробка нових туристичних напрямків на досліджуваному підприємстві є доволі важливим резервом, що передбачає вивчення та пошук нових країн, в які можна формувати туристичні пакети. Справа в тім, що туристичний ринок постійно змінюється, змінюється і цінова політика на ринках різних країн, які спеціалізуються на туризмі. Так, для досліджуваного туристичного підприємства на сьогодні важливими туристичними напрямками, які відкриваються в силу фінансової кризи в Єврозоні, є організація економ-турів на Родос та інші місця острівної Греції. По-перше, організація туристичних подорожей за цими напрямками не потребує відкриття візи для перебування території країн Євросоюзу, а по-друге, ці напрямки відносно недорогі у трансфері.

Запропоновані групи рекомендацій мають складні взаємозв'язки, які наведено на рис. 3.4. На даному рисунку наведено організаційний механізм формування оновленої конкурентної стратегії підприємства ТОВ «МАКІНТУР» на ринку туристичних послуг.

Підприємство на сьогодні має переглянути наявний асортиментний портфель турів як за туристичними напрямками, так і за пакетами туристичних послуг, що входять до кожного туристичного продукту. Важливе значення при цьому має відігравати оцінка життєвого циклу кожного туристичного продукту.



Рис. 3.4 Рекомендації щодо напрямків розвитку туристичної діяльності підприємства [37]

Прогнозований асортимент організацій міжнародних турів за напрямками наведено в табл. 3.1.

Як видно з табл. 3.1, формування нових туристичних напрямків та їх приріст буде відбуватися поступово. Дані, наведені в табл. 3.1, є експертними і отримані від відділу продажу турів турфірми на основі оптимування стосовно перспекти розвитку підприємства.

Таблиця 3.1

Нові напрямки формування турів ТОВ «МАКІНТУР» на 2019-2021 рр.

Нові туристичні напрямки	Потенційна місткість ринку для ТОВ «МАКІНТУР»		
	2019	2020	2021
тури на Родос	15	35	52
тури в Болгарію	2	5	7
тури в Іспанію	4	9	14
тури в Грецію	10	23	35
тури в Італію	3	7	10
тури в ОАЕ	4	9	14
тури в Таїланд	7	16	24
тури в Індію	6	14	21

Джерело: за власними розрахунками

Розробку асортименту напрямків в туристичній фірмі ТОВ «МАКІНТУР» пропонується формувати із врахуванням узгодження пропозицій туристичного підприємства (як окремого туристичного продукту, так і асортименту) і сучасними і потенційними потребами ринку.

Тому, пропонуємо сукупність послуг, що їх надає підприємство, умовно розділити на основні, супутні, додаткові та розширені. Докладніше вони розглянуті у табл. 3.2.

Продуктова політика на підприємстві буде формуватися як комплекс заходів, спрямованих на узгодження пропозиції підприємства (окремих туристичних продуктів та їх асортименту) із сучасними та потенційними потребами ринку.

Важливим підкріплення формування нових турів є цінова політика. Для просування нових турів пропонуємо використовувати відповідні методи ціноутворення та маркетингові цінові стратегії, що будуть використовуються на туристичному підприємстві ТОВ «МАКІНТУР». При формуванні нових туристичних напрямків фірмі ТОВ «МАКІНТУР» доцільно використовувати насамперед такі методи, як витратний метод, конкурентний метод, метод з орієнтацією на попит. Витратний метод розраховується на базі витрат,

конкурентний метод розраховується зважаючи на ціни своїх конкурентів, метод з орієнтацією на попит розраховується в залежності від попиту на продукт фірми.

Таблиця 3.2

**Плановий розподіл асортименту послуг туристичного підприємства
ТОВ «МАКІНТУР»**

Рівні продукту	1	2	3	4			
Назва рівня	Основний продукт	Супутній продукт	Додатковий продукт	Розширений продукт			
Характеристика	Це та частина туристичного продукту, отримання якого споживач вважає метою свого звернення до підприємства	Це та частина туристичного продукту, без отримання якої споживач не зможе отримати основний продукт	Це та частина туристичного продукту, який диференціює послуги даного підприємства від послуг його конкурентів. Тобто це всі додаткові послуги, які пропонує фірма	Доступність, місцезнаходження фірми, режим роботи	Психологічна атмосфера фірми	Якість фізичного середовища	Фронт офіс, якісні параметри професіоналів фірми
Приклад для туристичного підприємства	Напрямок турподорожей: Туреччина, Болгарія, Єгипет, Європейські країни, ОАЕ, Росія, Крим, Карпати	Віза, страхівка, ділове спілкування менеджера з клієнтом, договір	Покупка квитків, іноземний паспорт, роумінг	Фірма розташована поряд з метро Либідська	Професіоналізм персоналу, якість обслуговування	Оснащення офісу, кольорова рішення, дизайн офісу	Якість взаємодії з клієнтами

Джерело: Складено на основі господарської звітності підприємства

Планування туристичного продукту ТОВ «МАКІНТУР» повинне проводитися не умоглядним способом, а ґрунтуватися винятково на попередній оцінці ринкового потенціалу. Для цього на першому етапі необхідно визначити основні параметри очікуваного ринкового попиту, а саме:

- територіальні межі ринку (місто, район, область, регіон);
- соціальний склад клієнтури (молодь, люди із середніми або високими доходами, люди третього віку й ін.);
- види туризму й цілі подорожі;
- можливі обсяги й сезони поїздок.

Для збору й аналізу цих даних можна використовувати такі засоби, як публікації й статистичні звіти, експертні оцінки, рекламні оголошення інших фірм, вибіркові опитування населення, організація пробних турів і т.д.

На другому етапі ТОВ «МАКІНТУР» на основі ретельного вивчення й прогнозування можливого ринкового попиту повинна визначити втримування свого туристського продукту, зокрема:

- країну або регіон подорожі й вид туризму. Наприклад, якщо передбачаються екскурсійно-пізнавальні тури, то для них вибираються країни або регіони з найцікавішими туристськими визначними пам'ятками;
- сезон і тривалість поїздок. Для екскурсійно-пізнавальних поїздок у країни з помірним кліматом звичайно вибираються літні місяці (травень-вересень), а в країни з жарким кліматом - зимові (листопад-лютий);
- маршрут, тобто перелік міст або населених пунктів, відвідуваних туристами під час своєї подорожі по країні. Він також залежить від цілей поїздки;
- загальна кількість групових і індивідуальних турів по кожній країні, з якими фірма має намір вийти на ринок, їхня розбивка по сезонах і місяцям. Планується на основі оцінки ринкового попиту;
- пакет і класність послуг. Залежно від оцінки ринкового попиту туристська фірма повинна намітити втримування пакета послуг і його класність.

Отже, в даному питанні було обґрунтовано основні особливості розвитку міжнародного туризму та обґрунтовано напрямки посилення конкурентних позицій ТОВ «МАКІНТУР» на міжнародному ринку туристичних послуг. До них варто віднести: розробка і впровадження нових туристичних напрямків; вдосконалення організаційного механізму управління туристичними операціями на засадах інновацій. Для здійснення успішної діяльності на ринку ТОВ «МАКІНТУР» необхідна детально розроблена й добре продумана продуктова стратегія. Стратегічні рішення по продукті є чільними в рамках

загальної маркетингової стратегії туристського підприємства. Це пов'язане з тим, що туристський продукт - головна турбота підприємства й джерело одержання прибутку. Крім того, він являє собою центральний елемент комплексу маркетингу. Ціна, збут, комунікації ґрунтуються на особливостях продукту. Загалом, туристичний потенціал підприємства використаний далеко не повністю. Деякі не нові для ринку технології можуть вважатися інноваціями в діяльності товариства, проте етап їх введення повинен бути пройдений.

3.2. Розробка заходів щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії ТОВ «МАКІНТУР»

Ефективність конкурентної стратегії залежить певною мірою від існуючої системи організації туристичних операцій. Оскільки ефективність організації міжнародних операцій з туризму є однією з важливих економічних категорій, задачі пошуку та розробки резервів її підвищення потребують розробки не лише практичних а й теоретичних питань. Основні напрямки підвищення ефективності стратегії наведено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Резерви підвищення ефективності міжнародних туристичних операцій ТОВ «МАКІНТУР»

Виходячи з вищесказаного, доцільно визначити етапи формування програми оптимізації системи організації міжнародних операцій з туризму на

підприємстві. При цьому основна концепція програми удосконалення організації міжнародних операцій з туризму має базуватися на засадах впровадження компенсаційної політики на підприємстві. Система компенсацій, як було зазначено вище, буде включати заходи економічного, адміністративного та соціально-психологічного характеру.

Розрахунок сумарних витрат на комплексну автоматизацію діяльності санаторно-готельних підприємств наведений у таблицях 3.4 та 3.5. При розрахунках ми не враховували вартість придбання комп'ютерів, оскільки підприємство ними вже володіє.

Таблиця 3.3

Витрати на автоматизацію діяльності турагента (одноразові платежі) у 2019 р.

№	Статті витрат	Варіант +, грн	Економ-варіант, грн
1	Підключення до мережі Інтернет, витрати на обладнання	13500	5100
2	Реєстрація доменного імені	2500	1250
3	Виготовлення веб-сайту	4500	2550
4	Відкриття рахунку в Інтернет-грошах	безкоштовно	безкоштовно
5	Встановлення електронної пошти	безкоштовно	безкоштовно
6	Встановлення програмного забезпечення для Інтернет-телефонії та Інтернет-пейджингу	безкоштовно	безкоштовно
7	Програмне забезпечення для розрахунку цін на турпакети та управління завантаженням рейсів	150000	80000
8	Встановлення системи Інтернет-бронювання на власній веб-сторінці	входить у вартість розробки веб-сторінки	-
9	Підключення до систем Інтернет-бронювання	безкоштовно	безкоштовно
10	Встановлення веб-камер	2 веб-камери 3000 грн., монтаж 1000 грн.	1 веб-камера 1500 грн., монтаж 500 грн.
	Всього витрат:	174500	91350

Туристичний консалтинговий центр, що працює в мережі Інтернет, повинен надавати клієнтам досить широкий спектр послуг, в число яких

входить бронювання квитків, резервування місць в готелях, прокат транспортних засобів, підбір цікавих екскурсій в різних містах і країнах, багато іншого.

Один з різновидів даної моделі присутності фірми в Інтернеті являє собою ресурс, призначений для організації спільних поїздок туристів з співпадаючими планами. Інший вид ресурсу - сайт, який зведе туристів, які потребують оренди житла, з власниками, що здають квартири, кімнати, будинки в оренду.

Отже, при вмілому та раціональному використанні можливостей сучасних інформаційних технологій в туризмі, можна отримати багато переваг і нічого не витратити на це (мінімальний варіант). Разом з тим, для комфортної роботи доцільно скористатися ширшими можливостями (середній варіант – 1830 грн. одноразово та 275 грн. щомісячно). Такі витрати цілком припустимі, на наш погляд, для підприємства невеликого розміру, яким є ТОВ «МАКІНТУР».

Відповідно до результатів аналізу у 2-му розділі роботи можна запропонувати розробити новий туристичний продукт або туристичний напрямок. Вибір нового туристичного напрямку має спиратися на тенденції і перспективи розвитку туристичного ринку підприємства. Проведення операцій з туризму ТОВ «МАКІНТУР», пов'язаних з реалізацією турів до Єгипту в сучасних умовах є доволі ризикованим та непривабливим з позицій туриста. Потрібна переорієнтація туристичної фірми на нові напрямки, які дадуть можливість утримати на поточному рівні та в подальшому наростити туристичні потоки.

Продаж турів до Туреччини і робота в даному туристичному напрямі також стає менш привабливою, оскільки постійно в цій країні зростає вартість послуг проживання в готелях.

Базуючись на наявних перспективах розвитку туристичного ринку ми пропонуємо для підприємства ТОВ «МАКІНТУР» активізувати туристичну роботу в напрямку Греції та Родосу. Сьогодні для подорожі на Родос достатньо

лише звичайної туристичної візи. Тому обрання даного туристичного напрямку підприємством має досить значний резерв подальшого розвитку.

Вибір такого туристичного напрямку як Родос обумовлюється тим, що в останній 2012 рік туристичні потоки в цьому регіоні значно активізувалися. Відбулися суттєві зміни туристичного ринку цієї острівної держави внаслідок світової фінансової кризи. Ціни на туристичні послуги наприкінці 2012 року значно знизилися, включаючи ціни на проживання. Також дана країна володіє високим рівнем туристичного сервісу та має дуже сприятливі природні умови при створенні привабливих умов для вітчизняних туристів.

Розробку нового туру доцільно здійснювати за рядом етапів, які наведено на рис. 3.6.

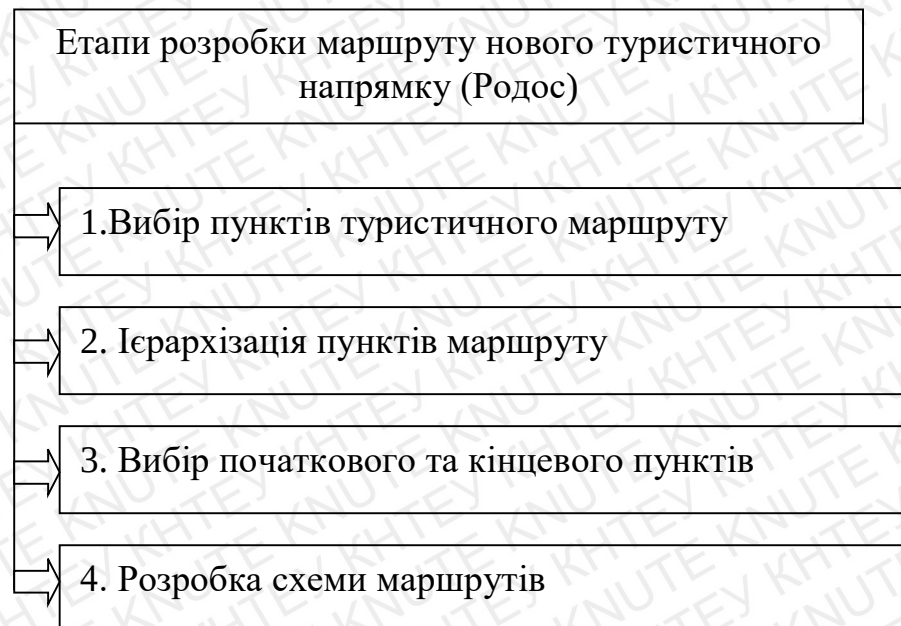


Рис. 3.6. Етапи розробки турфірмою ТОВ «МАКІНТУР» маршруту нового туристичного напрямку (Родос)

Розробка турів на Родос повинна передбачати такі етапи: вибір пунктів маршруту, ієрархізація цих пунктів, вибір пунктів початку та закінчення маршруту, після чого провадиться розробка схеми маршруту та його оптимізація. Розробка схеми маршруту та його програмне забезпечення є нерозривно пов'язаними паралельними процесами. Розрахунок вартості туру

буде ґрунтуватися на проведених організаційно-технічних заходах з пошуку партнерів та укладених з ними угод.

Детальніше розглянемо особливості кожного етапу.

Етапи I. Вибір пунктів маршруту. Критерієм відбору є атрактивність об'єктів показу для задоволення мети подорожі, можливість забезпечити різноманітність програми перебування в містах Родосу, його транспортна доступність та забезпеченість послугами гостинності.

Етап II. Ієрархізація пунктів маршруту провадиться за вказаними вище критеріями, при цьому основна увага повинна бути звернута на клас гостинності та транспортну доступність обраних пунктів маршруту. Метою даного етапу є виділення диференціація пунктів маршруту відповідно до мети подорожі з виділенням пунктів дислокації з тривалим програмним забезпеченням та екскурсійних пунктів.

Етапи III. Вибір початкового та кінцевого пунктів маршруту здійснюється за показником транспортної доступності, тобто зв'язності з місцем постійного проживання потенційних туристів (зоною дії туроператора), взаємозамінності видів транспорту, типу транспортних засобів.

Етап IV. Розробка схеми маршруту. Схема маршруту залежить від обраної форми.

Вибір схеми маршруту при організації подорожей на Родос пропонуємо прив'язувати до особливостей формування від транспортної системи України та Родосу. Це вибір ґрунтуватиметься на таких параметрах: конфігурації транспортної мережі, її густоти та технічного стану, рівня розвитку окремих видів транспорту, рівня розвитку транспортної інфраструктури, що забезпечує надійність та безпеку роботи транспорту.

Орієнтовну схему туристичного маршруту при формуванні міжнародного туристичного напрямку на Родос компанією ТОВ «МАКІНТУР» наведено на рис. 3.7

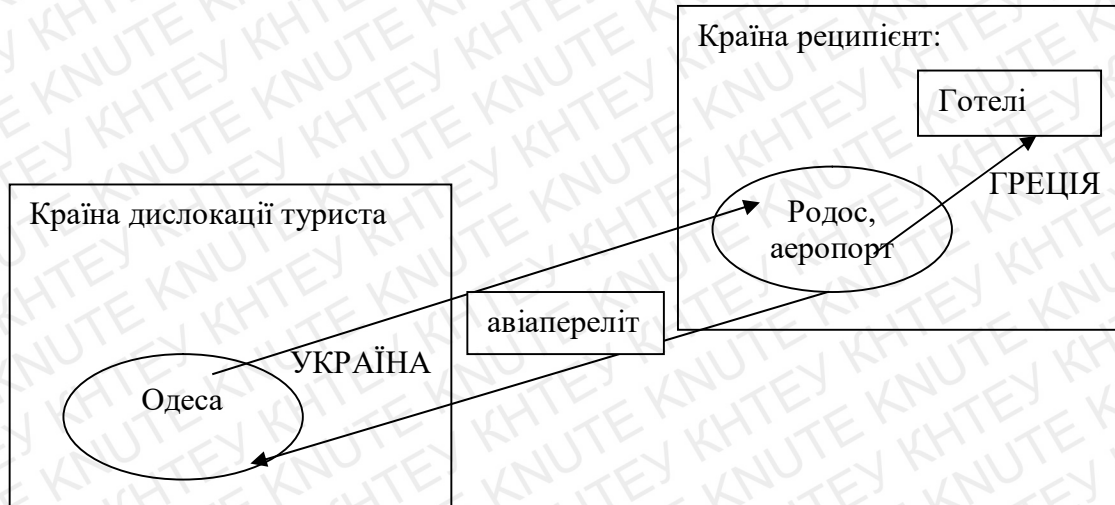


Рис. 3.7 Орієнтовна схема туристичного маршруту при формуванні міжнародного туристичного напрямку на о. Родос компанією ТОВ «МАКІНТУР»

Найпоширенішим випадком при розробці схеми є варіант, коли за обмежений термін при мінімізації витрат часу на переміщення між основними пунктами маршруту бажано забезпечити максимально можливу інформативність подорожі, тобто охопити якнайбільше об'єктів показу задля задоволення пізнавальної мети.

В процесі формування маршруту визначаються основні види трансферу та умови перельоту туристів, обґрунтування яких наведено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Формування умов перельоту та трансферу туристів в процесі розробки кіпрського туристичного напрямку турфірмою ТОВ «МАКІНТУР»

Напрямок маршруту	Спосіб переміщення	Форма оплати туристом та включеність у вартість туру	Тривалість переміщення, год
<i>1. У випадку відправлення авіарейсів з м. Одеса</i>			
Одеський аеропорт	Проїзд автобусом або таксі	ні	0,5-1 год (по місту), 1-1,5 год (за містом)
Одеса - Родос	Авіапереліт	Включена вартість перельоту у турпакет	4-5 год, без пересадок
Родос - Готель	Туристичний автобус туроператора-реципієнта	Включена вартість трансферу у турпакет	0,5-1 год

продовження табл. 3.4

<i>2. У випадку відправлення авіарейсів з м. Київ</i>			
м.Одеса-м.Київ	Потяг, авто, літак	на	Потяг – 8 год; Авто – 5 год; Літак – 1 год
Аеропорт Бориспіль	Проїзд автобусом або таксі	ні	1-1,5 год (по місту), 1,5-2 год (за містом)
Київ - Родос	Авіапереліт	Включена вартість перельоту у турпакет	4-5 год, без пересадок
Родос - Готель	Туристичний автобус туроператора-реципієнта	Включена вартість трансферу у турпакет	0,5-1 год

Обирати напрямки перельоту доцільно базуючись на умовах співпраці авіаперевізників з туроператором. Також, плануючи маршрут відльоту з м.Одеса є можливість замовити економ-переліт від авіаперевізника, що працює в сегменті low-cost.

Розробляючи новий туристичний напрямок, важливу увагу слід приділити встановленню взаємовідносин туристичної фірми ТОВ «МАКІНТУР» з авіаперевізниками, оскільки вартість авіаперельоту в переважній своїй частині формує собівартість туристичного пакету.

Угоди з авіакомпаніями в межах України регулюються національним законодавством, а міжнародні авіаперевезення між Україною та Родосом - ґрунтуються на положенням Європейського права. Відповідно до цього визначається специфіка угоди туроператора з авіакомпанією, яку можна запропонувати у таких варіантах:

- 1) угода на надання квоти місць на регулярних авіарейсах;
- 2) агентська угода;
- 3) угода на аренду літака (чартер).

1) Угода на надання квоти місць на регулярних авіарейсах передбачає "жорсткий" та "м'який" варіанти. Вибір того чи іншого варіанта впливає на умови угоди, пільги та знижки. За "жорстким" варіантом надання квоти місць вся відповідальність (перш за все фінансова) за завантаженість та реалізацію місць лягає на туристичну фірму ТОВ «МАКІНТУР», незалежно від причин нереалізації. За "м'яким" варіантом надання квоти місць встановлюються

граничні строки можливої відмови туристичної фірми від наданої квоти або її частини, залежно від реалізації турів.

2). Агентська угода - це робота туристичної фірми ТОВ «МАКІНТУР» по реалізації авіабілетів, коли турфірма отримує можливість виступати самостійно як агенство авіакомпанії з продажу авіаквитків. В такому разі туристична фірма ТОВ «МАКІНТУР» може виступати як каса з продажу авіабілетів авіакомпанії: сама їх виписує та має право доступу до мережі бронювання даної авіакомпанії. В особі турфірми авіакомпанія отримує додатковий пункт продажу. Це значно спрощує та прискорює процедуру бронювання та оформлення проїзних документів. Агентською угодою, зазвичай, оговорюється як обов'язкова вимога продаж авіабілетів саме даної авіакомпанії під тури даної туристичної фірми.

3). Аренда літака (чартер). Чартер є авіаперевезенням туристів, яке здійснюється поза системою лінійних маршрутів на підставі угоди між ТОВ «МАКІНТУР» та авіаперевізником (авіакомпанією). Організація чартерних авіарейсів спирається на положення Варшавської міжнародної конвенції про обов'язки перевізника перед пасажиром та вищезазначені документи, які стосуються організації міжнародних пасажирських авіаперевезень.

Наступним важливим етапом роботи з формування туристичного напрямку є визначення прогнозного кошторису витрат в розрахунку на 1-го туриста. Даний кошторис необхідний для визначення базової суми вартості туристичного напрямку. Від базової суми відбувається формування суми націнки ТОВ «МАКІНТУР», яка включає комісійний збір, витрати на утримання персоналу та інші операційні витрати. Для умовності розрахунку, вартість накладних витрат туристичними фірмами досить часто включається в комісійний збір і складає від 3 до 5% від вартості туристичного пакету. Розрахунок наведено в табл. 3.5.

Важливим етапом розробки нового туру, від якого залежить успішність формування оптимальної собівартості туру, є пошук та укладення угоди з рецептивним-туроператором.

Таблиця 3.5

Орієнтовний кошторис формування собівартості туру на Родос на підприємстві ТОВ «МАКІНТУР» в розрахунку на 1 туриста на добу

Показники	Значення, грн / особу
Вартість перельоту на Родос (еконо-клас), туди і в зворотньому напрямку (Егейські авіалінії)	14 496
Середня вартість проживання в готелі (в туристичному пакеті 8 діб)	-
в т.ч.	-
- 3*	14704
-4*	16132
-5*	19156
Вартість трансферу до готелю, на туриста (в дві сторони)	1399
Комісійний збір туроператора (5%)	1145
Загальна середня вартість турпакету на 1 добу (з розрахунку тривалості перебування – 8 діб)	-
- 3*	16684,8
-4*	18112,8
-5*	21136,8

Характер угоди ТОВ «МАКІНТУР» - «рецептивний туроператор» залежить від специфіки діяльності туроператора. Угода ініціативного туроператора - це двостороння угода між туроператором однієї країни і туроператором іншої країни (рецептивним туроператором), який здійснює прийом та обслуговування туристів з першої країни. Турпродукт розробляється та пропонується рецептивним туроператором, а завданням ТОВ «МАКІНТУР» є укласти на максимально вигідних для себе умовах угоду, яка б відповідала вимогам певного цільового споживчого ринку своєї країни. Саме "образ клієнта", що характеризує попит, диктує ініціативному туроператору граничні умови угоди (тіпі-тах). В угоді оговорюється форма обслуговування (групові чи індивідуальні тури, по фіксованому пакету чи на замовлення), відповідно до чого визначається певний пакет послуг (проживання, харчування, додаткові послуги, транспортування, екскурсійне обслуговування) та умови їх надання: маршрут та програма туру, послідовний перелік місць, що пропонуються для відвідування, термін перебування в кожному місці, дата початку та закінчення туру, види транспорту. Центральне місце в угоді займає пакет послуг, формування якого спирається на умови надання послуг розміщення: клас

готелю, його тип та місце розташування; категорія номерного фонду, що надається під розміщення. Слід зауважити, що розрахунки за обслуговування в готелях провадяться за кількістю ночівель, а кількість днів подорожування може не співпадати з кількістю ночівель, тому термін подорожі прийнято позначати двома показниками: кількість днів подорожування/кількість ночівель, наприклад, тур 7 днів/6 ночівель.

До умов розміщення додаються умови харчування (обсяг - сніданок, напівпансіон, пансіон - та форми обслуговування), обумовлюється можливість надання дієтичного харчування та обов'язково уточнюється яким харчуванням (сніданок, обід чи вечеря) починається та закінчується обслуговування по даному туру. Останнє залежить від організації руху по маршруту та класу готелю. За умов туру (при тривалих екскурсіях або організації виїзду на природу тощо) в угоді необхідно передбачати організацію харчування поза готелем. Це може бути окрема угода з підприємством харчування, розташованим на шляху слідування чи в екскурсійному пункті (див. вище) або передбачається забезпечення туристів (особливо при ранніх виїздах на екскурсійний маршрут) "ланч-пакетами" (сухими пайками).

Отже, в даному питанні було обґрунтовано основні резерви зростання ефективності організації стратегії управління якістю послуг ТОВ «МАКІНТУР», а саме: розробка і впровадження нових туристичних напрямків; вдосконалення організаційного механізму управління туристичними операціями на засадах інновацій. Для здійснення успішної діяльності на ринку ТОВ «МАКІНТУР» необхідна детально розроблена й добре продумана продуктова стратегія. Стратегічні рішення по продукті є чільними в рамках загальної маркетингової стратегії туристського підприємства. Це пов'язане з тим, що туристський продукт - головна турбота підприємства й джерело одержання прибутку. Крім того, він являє собою центральний елемент комплексу маркетингу. Ціна, збут, комунікації ґрунтуються на особливостях продукту. Загалом, туристичний потенціал підприємства використаний далеко

не повністю. Деякі не нові для ринку технології можуть вважатися інноваціями в діяльності товариства, проте етап їх введення повинен бути пройдений.

Таким чином, програма оптимізації процесу управління міжнародними операціями з туризму передбачає ряд заходів, пов'язаних з автоматизацією надання туристичних послуг, в тому числі бронювання квитків, що базується на розробці нового сайту турфірми. Ці заходи, які являють собою окремі етапи програми оптимізації, мають на меті вдосконалення окремих складових процесу управління за рахунок зростання рівня мотивації праці, визначення оптимального функціоналу менеджерів, автоматизації праці. Основним елементом програми оптимізації процесу управління є впровадження на ТОВ «МАКІНТУР» нових туристичних напрямків.

3.3. Прогнозні показники діяльності ТОВ «МАКІНТУР» за умови впровадження наданих пропозицій

Оцінка ефективності запропонованих заходів базується на визначенні потенційних доходів та можливих витрат за умов врахування запропонованих напрямків.

Витрати на реалізацію окремих елементів програми підвищення конкурентоспроможності наведено в попередньому параграфі. Зведені витрати по програмі відображено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на реалізацію окремих елементів програми підвищення конкурентоспроможності «МАКІНТУР» у 2019 році

Витрати по елементах програми	Значення, тис.грн
Формування нових туристичних напрямків та впровадження автоматизації процесу надання турпослуг	673
в.ч.	
Представницькі витрати	140
Компенсація витрат по відрядженню менеджерів в нові країни	450
Безлімітний зв'язок	60
Медичне страхування	23

Продовження таблиці 3.6	
Автоматизація управління туристичними операціями на основі інтернет-технологій	174,5
ВСЬОГО	847,5

На 2019 рік передбачено програмою здійснити витрати в обсязі 847,5 тис.грн. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації послуг.

Проведемо розрахунок економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів, для цього скористаємося наступною формулою:

$$E_e = \text{ПР}_{\text{зах}} - \text{ПР}_{\text{без_зах}} \quad (3.1)$$

Де, E_e – економічний ефект від реалізації запропонованих заходів, $\text{ПР}_{\text{зах}}$ – обсяг операційного прибутку, який отримувався в підприємстві без врахування заходів з удосконалення організації міжнародних туристичних операцій; $\text{ПР}_{\text{без_зах}}$ – очікуваний обсяг операційного прибутку за умови врахування заходів з удосконалення організації міжнародних туристичних операцій.

Обсяг прибутку від операційної діяльності будемо визначати наступним чином:

$$\text{ПР} = \text{Д} - \text{СВ} - \text{НВ} \quad (3.1)$$

Де, ПР – операційний прибуток, Д – прогнозні доходи від надання турпослуг, СВ – обсяг собівартості формування туристичних послуг; НВ – накладні витрати (адміністративні та збутові витрати).

Для визначенні можливого прибутку від реалізації туристичних послуг без врахування впровадження заходів з удосконалення організації міжнародних туристичних операцій скористаємося статистичним методом прогнозування (табл. 3.7).

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2018-2022 роках не буде спостерігатися суттєвого приросту показника операційного прибутку, якщо підприємство.

Таблиця 3.7

Прогноз результатів від реалізації послуг ТОВ «МАКІНТУР» на 2018-2022 рр.

Показники	Ум.	Факт	Темп росту за 5 років	Рівень витрат у доходах	Прогноз на 2019-2022 роки без врахування покращень				
	позна- чення	2017			2018	2019	2020	2021	2022
					План.	Прогноз			
Чистий дохід від надання туристичних послуг, тис.грн	Д	20870	1,106	-	23086	25537	28248	31246	34 563
Собівартість надання туристичних послуг, тис.грн	СВ	17860	-	0,856	19756	21853	24173	26739	29 578
Накладні витрати (адміністративні та збутов), тис.грн	НВ	416	-	0,020	460	509	563	623	689
Ефект (прибуток), тис.грн	ПР = Д - СВ - НВ	2 594	1,045	-	2 870	3 174	3 511	3 884	4 297

На 2019 рік прогнозний обсяг ефекту (прибутку) становитиме 3174 тис.грн, у 2020 році – 3511 тис.грн, у 2021 році – 3884 тис.грн, у 2022 році - 4297 тис.грн.

Далі нам необхідно спрогнозувати перспективні обсяги прибутку. Для цього потрібно обґрунтувати, яким чином запропоновані заходи відобразяться на доходах, собівартості та накладних витратах у 2019-2022 рр. Цільові

параметри для обґрунтування прогностного розміру наведених показників наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Обґрунтування цільових параметрів чистого доходу, собівартості та накладних витрат за умови удосконалення організації міжнародних операцій з туризму на 2019-2022 роки

Показник	Вплив заходів на показник	Рівень впливу
Чистий дохід від надання туристичних послуг, тис.грн	удосконалення організації операцій дасть можливість збільшити доходи	зростання до 10%
Собівартість надання туристичних послуг, тис.грн	можливе зниження темпів росту собівартості надання туристичних послуг за рахунок зростання продуктивності роботи персоналу після впровадження системи мотивації	Рівень собівартості у доходах може скоротитися на 5%
Накладні витрати (адміністративні та збутов), тис.грн	мають збільшитися за рахунок витрат на впровадження заходів	847,5 тис.грн

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення організації міжнародних туристичних операцій дасть можливість підвищити рівень продуктивності роботи персоналу, - як наслідок – очікується зростання обсягу продажів турів. Враховуючи, що середньорічний темп росту обсягу продажів турів становить 1,108, то можна припустити, що максимальний приріст продажів турів без впливу на структуру ринку може скласти 10%, тобто результуючий темп росту складе:

$$\text{Тр}_{\text{дох}} = 1,106 * (1+10\%) = 1,2106$$

Також впровадження заходів має призвести до зниження темпів росту собівартості надання туристичних послуг за рахунок зростання продуктивності роботи персоналу після впровадження системи мотивації праці.

Прогнозні розрахунки прибутку з урахуванням запропонованих заходів наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Прогноз прибутку від реалізації послуг ТОВ «МАКІНТУР» на 2019-2022 роки з урахуванням покращень

Показники	Ум.	Факт	Темп росту за 5 років	Рівень витрат у доходах	Прогноз на 2019-2022 роки без врахування покращень				
	позна- чення	2017			План.	Прогноз			
					2018	2019	2020	2021	2022
Чистий дохід від надання туристичних послуг, тис.грн	Д	20870	1,210	-	23086	27934	33800	40898	49487
Собівартість надання туристичних послуг, тис.грн	СВ	17860	-	0,806	19756	22508	27235	32954	39874
Накладні витрати (адміністративні та збутов), тис.грн	НВ	416	-	0,020	460	557	674	815	986
Додаткові витрати на реалізацію заходів, тис.грн	ІВ		-	-	-	848	-	-	-
Ефект (прибуток), тис.грн	ПР = Д - СВ - НВ	2 594	1,045	-	2870	4022	5892	7129	8626

Як свідчать дані табл. 3.9, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2019-2022 роках буде спостерігатися приріст показника операційного прибутку за умови впровадження змін у механізм організації туристичних операцій.

На 2019 рік прогнозний обсяг операційного прибутку – 4022 тис.грн, у 2020 році – 5892 тис.грн, у 2021 році – 7129 тис.грн, у 2022 році - 8626 тис.грн.

Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів знайдемо різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку (табл. 3.10, рис. 3.8)

Таблиця 3.10

Прогноз економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2019-2022 роки

Показники	Ум. позначення	Прогноз на 2019-2022 роки				
		2018	2019	2020	2021	2022
Ретроспективний операційний прибуток (без врахування заходів), тис.грн.	ПР _р	2870	3174	3511	3884	4297
Перспективний операційний прибуток (з врахуванням заходів), тис.грн.	ПР _п	2870	4022	5892	7129	8626
Економічний ефект, тис.грн.	$E = \text{ПР}_\text{п} - \text{ПР}_\text{р}$	-	847	2380	3245	4329

Отже, як свідчать проведені розрахунки, у 2019 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 847 тис.грн, у 2020 році – 2380 тис.грн, у 2021 році – 3245 тис.грн, у 2022 році – 4329 тис.грн (рис. 3.8).



Рис. 3.8 Динаміка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів на 2019-2022 роки

Таким чином, в даному питанні було здійснено прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення організації міжнародних операцій з туризму. На 2019-2022 роки передбачено програмою здійснити витрати в обсязі 847,5 тис.грн. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації послуг. Для визначення можливого прибутку від реалізації туристичних послуг без врахування впровадження заходів з удосконалення організації міжнародних туристичних операцій було використано статистичний методом прогнозування. Було обґрунтовано цільові параметри зміни доходів, собівартості та накладних витрат за умови впровадження заходів. Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів було обраховано різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку. У 2019 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 847 тис.грн, у 2020 році – 2380 тис.грн, у 2021 році – 3245 тис.грн, у 2022 році – 4329 тис.грн.

Отже, було визначено основні резерви зростання ефективності організації стратегії управління якістю послуг ТОВ «МАКІНТУР», а саме: розробка і впровадження нових туристичних напрямків; вдосконалення організаційного механізму управління туристичними операціями на засадах інновацій. Для здійснення успішної діяльності на ринку ТОВ «МАКІНТУР» необхідна детально розроблена й добре продумана продуктова стратегія. Стратегічні рішення по продукті є чільними в рамках загальної маркетингової стратегії туристського підприємства. Це пов'язане з тим, що туристський продукт - головна турбота підприємства й джерело одержання прибутку. Крім того, він являє собою центральний елемент комплексу маркетингу. Ціна, збут, комунікації ґрунтуються на особливостях продукту. Загалом, туристичний потенціал підприємства використаний далеко не повністю. Деякі не нові для ринку технології можуть вважатися інноваціями в діяльності товариства, проте етап їх введення повинен бути пройдений. Програма оптимізації процесу

управління міжнародними операціями з туризму передбачає ряд заходів, пов'язаних з автоматизацією надання туристичних послуг, в тому числі бронювання квитків, що базується на розробці нового сайту турфірми. Ці заходи, які являють собою окремі етапи програми оптимізації, мають на меті вдосконалення окремих складових процесу управління за рахунок зростання рівня мотивації праці, визначення оптимального функціоналу менеджерів, автоматизації праці. Основним елементом програми оптимізації процесу управління є впровадження на ТОВ «МАКІНТУР» нових туристичних напрямків.

Здійснено прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення організації міжнародних операцій з туризму.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки та пропозиції:

Конкурентна стратегія підприємства може бути визначена як план реалізації переваг відносно інших підприємств даної галузі всередині національної економіки та за її межами. Вона характеризується комплексом заходів, які визначають його становище на зовнішньому ринку. Цей комплекс містить як характеристики конкурентної стратегії, так і чинники, які формують економічні умови виробництва та збуту товарів підприємства в цілому. Конкурентна стратегія підприємства — це система дій щодо ефективного управління власними й позиквими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Конкурентна стратегія - це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії. Конкурентні переваги встановлюють ринкову перевагу підприємства в порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами. Конкурентний статус підприємства це складова логічного взаємозв'язку основних характеристик конкуренції підприємств – конкурентної стратегії підприємства і конкурентних переваг підприємства.

Процес формування конкурентної стратегії на зовнішньому ринку передусім визначається відносними перевагами країни (регіону) на світовому ринку. Тобто, аби бути конкурентоспроможним на зовнішньому ринку, країна, де розміщено підприємство, повинне мати певні відносні переваги (більш дешеві ресурси, інвестиційний клімат, наявність відповідних природних ресурсів, географічне розташування). Підприємства, що формують конкурентну стратегію на зовнішньому ринку, повинні здійснювати правильне оцінювання бізнес-середовища та розробляти ефективні способи підвищення міжнародної конкурентоспроможності, які відповідали б, з одного боку, конкретній ринковій

ситуації і тенденціям її розвитку, а з іншого - особливостям виробництва. Було обґрунтовано основні напрямки удосконалення конкурентної стратегії підприємств туристичної галузі, формування конкурентної якої передбачає вивчення основних конкурентів в межах України та на світовому ринку, інвестиційну діяльність для потенційних інвесторів, рекламно-інформаційну активність, та ін.

Запропоновані методичні підходи, охоплюють більшість аспектів визначення конкурентоспроможності, як підприємства-суб'єкта ЗЕД так і товару, дають можливість визначити слабкі і сильні сторони підприємства-суб'єкта ЗЕД стосовно основних конкурентів, спрогнозувати можливі варіанти розвитку ситуації, розробити відповідні стратегії посилення позитивних тенденцій та ослаблення негативних. Достовірність оцінки конкурентної стратегії підприємства-суб'єкта ЗЕД, перш за все залежить від їх можливості постійного сканування ринку, в тому числі за межами країни. Відсутність чи перекручення інформації про діяльність конкурентів може створити у керівників підприємства-суб'єкта ЗЕД необґрунтовану думку про переваги над конкурентами, привести до самозаспокоєння та послаблення зусиль, що пов'язані з підтримкою необхідного рівня конкурентних переваг.

Проаналізувавши особливості діяльності та характерні особливості формування фінансового стану підприємства «МАКІНТУР», можна сказати, що підприємство має достатній фінансовий потенціал для свого розвитку на міжнародному ринку туристичних послуг. Аналіз основних показників фінансового стану та рентабельності використання ресурсів туристичного підприємства свідчить про зростання загальної ефективності її роботи впродовж 2013-2017 років. Основними чинниками зростання результативності використання фінансових ресурсів є збільшення обсягу доходів та скорочення обсягу фінансування активів, скорочення кредиторської заборгованості. Динаміка коефіцієнтів самофінансування, фінансової автономії та маневреності власного капіталу свідчить про зниження рівня фінансової самостійності туристичного підприємства. За рахунок того, що поточні зобов'язання

підприємства перевищують обсяг оборотних активів, воно не має власного оборотного капіталу, а поточні зобов'язання профінансовані виключно за рахунок кредиторської заборгованості. Рентабельність активів у 2017 році порівняно з 2013-м зросла на 77,5%. У 2017 році показник рентабельності активів порівняно з 2016-м роком зріс на 68,3%. Рентабельність власного капіталу, яка у 2017 році порівняно з 2016-м роком зросла на 109,2%, свідчить про недостатньо ефективне використання бізнесом інвестованих в нього фінансових ресурсів.

Конкурентні позиції підприємства враховуються на недостатньому рівні, це призвело до зниження частки ринку у 2017 році порівняно з 2017-м роком на 1,7%. Підприємство поряд з іншими аналогічними туристичними компаніями має відносно невисокий потенціал ринкової участі, що значно обмежує ефективність стратегічного управління на підприємстві. Наведений конкурентний аналіз дає підстави стверджувати, що ефективність стратегічного управління в сфері розвитку туристичних послуг на підприємстві ТОВ «МАКІНТУР» значно поступається конкурентам в плані рівня інтенсивності продажу путівок та можливостей страхування. Основними проблемами, які перешкоджають розвитку стратегії просування підприємства «МАКІНТУР», є організаційні аспекти її діяльності. Тому для обґрунтування основних передумов впровадження стратегії просування досліджуваного підприємства ми розглянули також і особливості зовнішнього середовища – ринку туристичних послуг та місця «МАКІНТУР» на ньому. Основними альтернативними пропозиціями для вирішення перелічених проблем та забезпечення можливостей і реалізації сильних сторін діяльності, та подолання загроз і виправлення слабких сторін, є впровадження нових механізмів роботи, що пов'язані передусім з розвитком CRM-систем обслуговування клієнтів та удосконалення організаційної структури підприємства.

Проведений аналіз здійснення ефективності конкурентної стратегії туристичного підприємства свідчить про орієнтованість агенства на надання послуг курортного відпочинку в країнах з розвиненим масовим туризмом. В

структурі реалізованих турів за напрямками найбільшу питому вагу займав продаж путівок до Єгипту та Туреччини. До інших напрямків відносяться переважно відносяться такі напрямки як Греція, Шрі-Ланка, Гоа, Домінікана, Тайланд. В структурі реалізованих турів за окремими складовими турпакету найбільшу питому вагу займала вартість проживання в готелі – у 2015 році дана складова туристичних послуг складала 49% від загальної вартості турпакетів, у 2016 році – 51%, у 2017 році – 48%. Також значною складовою вартості реалізованих туристичних послуг є трансфер. Як свідчать дані, у 2017 році показник рівня рентабельності міжнародних туристичних послуг зріс на 6,5%, а рівень рентабельності туристичних витрат – на 16,6%. Впродовж 2016-2017 року показник рівня рентабельності туристичних послуг збільшився на 6,9%, а рівень рентабельності туристичних витрат – на 6,8%. Чинниками підвищення ефективності роботи підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг в цьому періоді було зниження собівартості турпослуг та рівня поточних витрат.

Було обґрунтовано основні особливості розвитку міжнародного туризму та обґрунтовано напрямки посилення конкурентних позицій ТОВ «МАКІНТУР» на міжнародному ринку туристичних послуг. До них варто віднести: розробка і впровадження нових туристичних напрямків; вдосконалення організаційного механізму управління туристичними операціями на засадах інновацій. Для здійснення успішної діяльності на ринку ТОВ «МАКІНТУР» необхідна детально розроблена й добре продумана продуктова стратегія. Стратегічні рішення по продукті є чільними в рамках загальної маркетингової стратегії туристського підприємства. Це пов'язане з тим, що туристський продукт - головна турбота підприємства й джерело одержання прибутку. Крім того, він являє собою центральний елемент комплексу маркетингу. Ціна, збут, комунікації ґрунтуються на особливостях продукту. Загалом, туристичний потенціал підприємства використаний далеко не повністю. Деякі не нові для ринку технології можуть вважатися інноваціями в діяльності товариства, проте етап їх введення повинен бути пройдений.

Визначено основні резерви зростання ефективності організації стратегії управління якістю послуг ТОВ «МАКІНТУР», а саме: розробка і впровадження нових туристичних напрямків; вдосконалення організаційного механізму управління туристичними операціями на засадах інновацій. Для здійснення успішної діяльності на ринку ТОВ «МАКІНТУР» необхідна детально розроблена й добре продумана продуктова стратегія. Стратегічні рішення по продукті є чільними в рамках загальної маркетингової стратегії туристського підприємства. Це пов'язане з тим, що туристський продукт - головна турбота підприємства й джерело одержання прибутку. Крім того, він являє собою центральний елемент комплексу маркетингу. Ціна, збут, комунікації ґрунтуються на особливостях продукту. Загалом, туристичний потенціал підприємства використаний далеко не повністю. Деякі не нові для ринку технології можуть вважатися інноваціями в діяльності товариства, проте етап їх введення повинен бути пройдений. Програма оптимізації процесу управління міжнародними операціями з туризму передбачає ряд заходів, пов'язаних з автоматизацією надання туристичних послуг, в тому числі бронювання квитків, що базується на розробці нового сайту турфірми. Ці заходи, які являють собою окремі етапи програми оптимізації, мають на меті вдосконалення окремих складових процесу управління за рахунок зростання рівня мотивації праці, визначення оптимального функціоналу менеджерів, автоматизації праці. Основним елементом програми оптимізації процесу управління є впровадження на ТОВ «МАКІНТУР» нових туристичних напрямків.

Здійснено прогнозування економічного ефекту від впровадження заходів з удосконалення організації міжнародних операцій з туризму. На 2019-2022 роки передбачено програмою здійснити витрати в обсязі 847,5 тис.грн. Відповідно до понесених витрат підприємство також має змогу отримати і приріст доходів від реалізації послуг. Для визначення можливого прибутку від реалізації туристичних послуг без врахування впровадження заходів з удосконалення організації міжнародних туристичних операцій було використано статистичний методом прогнозування. Було обґрунтовано цільові

параметри зміни доходів, собівартості та накладних витрат за умови впровадження заходів. Для розрахунку економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів було обраховано різницю між перспективним та ретроспективним прогнозами операційного прибутку. Як свідчать проведені розрахунки, у 2018 році обсяг прибутку від здійснення туристичних операцій залишиться незмінним. У 2019 році економічний ефект від впровадження запропонованих заходів становитиме 847 тис.грн, у 2020 році – 2380 тис.грн, у 2021 році – 3245 тис.грн, у 2022 році – 4329 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Абрамов В. Управление конкурентоспособностью экономических систем [Текст] / В. Абрамов // Маркетинг. – 2014. – № 5 (78). – С. 19–24.
- 2.Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, ресторанний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. – К.: Знання України, 2010. – с. 352
- 3.Антонова В. А. Механизм и эффективность управления стратегическим развитием [Текст] : монография / В. А. Антонова ; Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Донецк : [ДонНУЭТ], 2010. – 277 с.
- 4.Борисенко З. Основы конкурентної політики / З. Борисенко. - К.: Таксон, 2011 – 704 с.
- 5.Балабанова, Л. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств [Текст] : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД «Професіонал», 2010. – 448 с.
- 6.Басюк Д. І. та ін. Експертно-статистична оцінка життєвого циклу дестинацій туризму / Д. І. Басюк, Т.Ю. Примак // Ефективна економіка, 2015. - №2. – [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3930>
- 7.Белецкая И. И. Конкурентоспособность в ее современной трактовке (современная парадигма конкурентоспособности предприятия) / И. И. Белецкая // Актуальні проблеми економіки, 2013. - №10. - с. 81-88
- 8.Будя А. Направления и задачи развития информационных технологий в туризме и гостиничном бизнесе Украины / А. Будя // Гостиничный бизнес. - 2011. - №1. - С.46-47.
- 9.Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во ВНУ ім. В. Даля, 2010. – 315 с.

10. Ведмідь Н. Методологічні основи типізації суб'єктів санаторно-курортної діяльності / Н. Ведмідь // Вісник КНТЕУ, 2012. - №6. – С. 71-77
11. Вигівська О. Конкурентоспроможність української економіки: орієнтири макropolітики в кризових умовах / О. Вигівська // Економіка України, 2011. - №4 - С.4 –14
12. Голиков А.П. Вступ до економічної та соціальної географії: підручник / А.П. Голиков. – К.: Либідь, 2015. – с. 372
13. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання - К.: ЦНЛ, 2012. – 224 с.
14. Гаврилюк А.М. Державний маркетинг створення та промоції туристичного бренда України / А. М. Гаврилюк // Державне управління, 2013. - №2 - [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=672>
15. Глисін Ф. О. конкурентоспособности промышленных предприятий / Ф. О. Глисін // Экономист, 2012. - № 6. - с. 17-21.
16. Головкова Л. С., та ін. Еволюція поведінки індивідуальних споживачів на ринку туристичних послуг у контексті поведінкової економіки / Л. С. Головкова, Н. В. Гриньов, Л. А. Дяченко // бірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту», 2017. - №14. – С. 7-22
17. Головчан Т. І. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності туристичних дестинацій та управління ними /Т. І. Головчан //Збірник наукових праць “Торгівля і ринок України ”. - 2014. - № 7. - С. 157-161.
18. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємств : навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загородня. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 384 с.
19. Дані Державної служби статистики України [Електронний ресурс] – режим доступу: www.ukrstat.gov.ua
20. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентной устойчивости предприятия :

монографія / В.Л. Дикань. – Харків : Основа, 2014. – 160 с.

21. Економіка зарубіжних країн: підручник / Філіпенко А.С., Вергун В.А та інші. – К.: Либідь, 2013. – с. 454

22. Закон України: Про туризм, № 3679-VI (3679-17) від 08.07.2011 – [Електронний ресурс] / режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show>

23. Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений / Ю.Б. Иванов. - Х.: 2012 – 428 с.

24. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст] : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Х. : ІНЖЕК, 2013. – 352 с.

25. Ковтун, О. І. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний контекст [Текст] : монографія / О. І. Ковтун – Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2010. – 276 с.

26. Костусев А.А. Состояние конкурентной среды в экономике Украины / А.А. Костусев, М. Пугачева // Конкуренция. Вестник Антимонопольного комитета Украины. – 2013. – № 1 (10). – С. 10–18.

27. Костусев О.О. Конкурентна політика в Україні : монографія / О.О. Костусев. – К. : КНЕУ, 2014. – 310 с.

28. Котельніков Д.І. Управління конкурентоспроможністю; навч. пос. для студентів вищих навч. закладів. / Д. І. Котельніков, С. М. Задорожна. - К.: Видавничий Дім "Слово", - 2014. – 168 с.

29. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : Навч. посібник / О.А. Кириченко. – К.: “Знання – Прес”, 2014. – 384 с.

30. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник. - Львів : Кін-патрі ЛТД, 2014. - 264 с.

31. Кіслова В.С. Оптимізація систем логістичного обслуговування у процесі товарообмінних операцій / В.С. Кіслова – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.cfin.ru

32. Клименко, С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст] : навч. посіб. / С. М. Клименко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С.

Дубцова, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

33. Князь С.В. та ін. Технологія формування механізмів експортно-імпоротної діяльності підприємств / С.В. Князь, Н.Х. Георгіаді // Науковий вісник Полісся, 2017. - № 3 (11), ч. 2. – С. 118-122

34. Ковтун Е.О. Шляхи оптимізації зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств / О.Е. Ковтун // Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2016. - №6. – С. 171-174

35. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник/ О.І. Ковтун; 2-ге вид., стереотип. - Львів: Новий Світ-2000, 2006. - 388 с.

36. Конвенция о праве, применимом к международной купле-продаже товаров от 15 июня 1955 года [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_915

37. Конвенція ООН про позовну давність у міжнародній купівлі-продажу товарів від 14.06.1974 [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_002

38. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про договори міжнародної купівлі-продажу товарів від 11 квітня 1980 року [Електронний ресурс] – режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/995_003

39. Конвенція про зразковий закон про укладення договорів міжнародної купівлі- продажу від 1 липня 1964 р. [Електронний ресурс] – режим доступу: www.rada.gov.ua Вказане джерело не використане у статті

40. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2013.-352 с.

41. Кредісов А.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник. – К., 2012 – 488 с.

42. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч. посібник. – 2-е вид. доп. і перероб. – Львів: НУ “Львівська політехніка”, “Інтелект – захід”, 2015. – 352 с.

43. Кутідзе Л.С. Роль стратегічного маркетингу у формуванні управління міжнародними економічними операціями регіону // Вісник НУ "Львівська політехніка" : Логістика. - 2015. - № 472. - С. 103-108.

44. Кучинська І.В. Туризм в умовах глобальної екологічної кризи: сучасні виклики і перспективи розвитку [Текст]:Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції «Стратегія розвитку туризму у 21 ст. у контексті вирішення глобальних проблем сучасності». Львів, 28.05.2014 р.- Львів:ЛІЕТ,2014.- С.291-301.

45. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для ресторанних підприємств / Ю.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – №102. – С. 499-503.

46. Ліпец Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку [Текст] // Проблеми науки. – 2015. - №6. -с.55-58.

47. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. (Під ред. проф.Н.М. Ушакової). - К.: Хрещатик, 2014. - 800 с.

48. Майоленко О. Теоретичні передумови формування концепції антикризового розвитку корпорації в умовах невизначеності / О. Майоленко // Підприємництво, господарство і право, 2012, № 8. -С. 166-169.

49. Малік, Л. В. Формування бренд-іміджу DESTINATION в реаліях сучасної України на засадах упровадження КСВ [Текст] / Л.В. Малік // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. - Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. - Том 21. - № 1. - С. 306-310.

50. Мальська М. П. Міжнародний туризм і сфера послуг: підручник /М. П. Мальська, Н.В. Антонюк, Н. М. Ганич. - К.: Знання, 2008. - 661 с.

51. Мальцева Ю.Н., Влащенко Н.Н. Подходы к определению туристической дестинации [Електронний ресурс]. - режим доступу http://eprints.kname.edu.ua/view/year/2011.type.html#group_conference=5Fitem
52. Микитин Т. М. Використання маркетингу туристичних дестинацій для просування об'єктів природно-заповідного фонду Рівненщини / Т. М. Микитин // Економічні науки. Серія : Регіональна економіка. - 2014. - Вип. 11. - С. 159-166. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2014_11_19
53. Музиченко-Козловська О.В. Методика оцінювання туристичного брендингу дестинацій / О.В. Музиченко-Козловська // Національний університет "Львівська політехніка", 2016. - №5. - С. 120-128 [Електронний ресурс]. - режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua>
54. П'ятницька Г. Т. Управління підприємством в епоху глобалізму [Текст] : монографія / Г. Т. П'ятницька. - К. : Логос, 2014. - 568 с.
55. Поважний О.С., Пампура О.І., Степанчук С.С. Фінансовий менеджмент. - Донецьк : ДонДУУ, 2012. - 191 с.
56. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.- Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012. - С. 214-216.
57. Пойда-Носик Н.Н. Грабарчук С.С. Ресурси туристичного підприємства // Туризм України. - 2013. - № 1. - С.96-103.
58. Посилкіна О.В., Яремчук О.А., Братішко Ю.С., Понтелеєв Г.Х. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник для студ. вищих навч. закл. / Національний фармацевтичний ун-т. - Х. : Золоті сторінки, 2013. - 204с.
59. Передерієнко Н.І., Котляревський Я.В., Дем'яненко О.М.. Управління витратами п: підручник для студ. вищих навч. закл.. - Л. : Українська академія друкарства, 2013. - 200с.
60. Про внесення змін до деяких наказів Міністерства економіки України: Наказ Мінекономрозвитку України від 12.09.2011 № 51 [електронний ресурс] - режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1218-11>

61. Про впорядкування транслітерації українського алфавіту латиницею: Постанова КМУ від 27.01.2010 № 55 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/55-2010-%D0%BF>

62. Про дію міжнародних договорів на території України: Закон України від 16.04.1991 № 959-XII [Електронний ресурс] — режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/959-12>

63. Про затвердження Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів): Мінекономіки, європ.інтеграції; Наказ, Положення від 06.09.2001 № 201 [електронний ресурс] — режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/z0833-01>

64. Про затвердження Порядку здійснення офіційного перекладу багатосторонніх міжнародних договорів України [...]:Постанова КМУ від 17.03.2006 № 353 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/353-2006-%D0%BF>

65. Про зміну строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів і запровадження обов'язкового продажу надходжень в іноземній валюті: Постанова НБУ № 475 від 16 листопада 2015 р. - (зі змінами та доповненнями) — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/pro-zminu-strokov-rozrahunkiv-za-operaciyami-z-eks/>

66. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.2001 № 959-XII (зі змінами та доповненнями) — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.rada.gov.ua

67. Про інвестиційну діяльність: Закон України № 1560-XII від 18.09.91 р. (зі змінами та доповненнями) — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.rada.gov.ua

68. Про міжнародне приватне право: Закон України від 23.06.2005 № 2709-IV [Електронний ресурс] — режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2709-15>

69. Про міжнародний комерційний арбітраж: Закон України, від 24.02.1994 № 4002-XII [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/4002-12>

70. Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті: Закон України № 185/94-ВР від 23.09.94 р. (зі змінами та доповненнями) — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.rada.gov.ua

71. Про ратифікацію Угоди між Кабінетом Міністрів України та Урядом Демократичної Республіки Конго про сприяння та взаємний захист інвестицій : Закон України від 17 листопада 2010 р. № 2700-VI // Відомості Верховної Ради України. - 2011. - № 12. - Ст. 83.

72. Про ратифікацію Угоди між Україною та Республікою Панама про сприяння та взаємний захист інвестицій : Закон України від 16 листопада 2005 р. № 3095-IV // Офіційний вісник України. - 2005. - № 50. - Ст. 3110.

73. Про режим іноземного інвестування: Закон України від 09.03.96 № 93/96-ВР (зі змінами та доповненнями) — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.rada.gov.ua

74. Про систему валютного регулювання і валютного контролю: Декрет Кабінету Міністрів України № 15-93 від 10.03.93 р. (зі змінами та доповненнями) — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.rada.gov.ua

75. Про типові платіжні умови зовнішньоекономічних договорів (контрактів) і типові форми захисних застережень [...]: Постанова НБУ № 444, редакція від 28.07.2004 [електронний ресурс] — режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/444-95-%D0%BF>

76. Про туризм: Закон України N 325/95-ВР від 15.09.95 [Електронний ресурс]. - режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>

77. Ракова К.В. Процессный подход к анализу отдела продаж гостиницы / К.В. Ракова, В.Г. Топольник // Наукова творчість молоді в індустрії гостинності: Матер. Другої всеукр. наук.-практ. конф. студ., аспірантів та молодих вчених, 15-16 листоп. 2013 р., м. Донецьк. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2012.

– С. 89-91.

78. Редько Н. Привлечение инвестиций – основа роста конкурентоспособности украинских предприятий // Персонал, №1. – 2012 с. - 10-15

79. Реутов, В. Є. Конкурентоздатність підприємства: критерії, показники і методики оцінювання [Текст] / В. Є. Реутов. // Економіка та держава. - 2015. - №5. – С. 65-67.

80. Савчук В.І. Системи управління конкурентоспроможністю : підручник / В.І. Савчук, Д.А. Корж. – К. : Знання, 2015. – 310 с.

81. Сайт Туристичної асоціації України [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.tau.org.ua/>

82. Смолін, І. В. Стратегічне планування розвитку організацій [Текст] : монографія / І. В. Смолін. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 344 с.

83. Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики: Монография. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 170 с.

84. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу [Текст]: монографія /Т. І. Ткаченко.-2 вид. випр. допов. - К:КНТУ, 2009.-463 с.

85. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації): навч. посіб. / [за ред. І.Ю. Сіваченка]. – К. : ЦУЛ, 2013. – 186 с.

86. Филосова Т.Г., Биков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность – Спб.: Финансово–правовой справочник предпринимателя / под ред. Селиванова В. Н, Вороновой Л. К. – К. : Манускрипт, 2011. – 302 с.

88. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2012. – 360 с.

89. Brian J. Heywood. Outsourcing. In search of competitive advantages / lane. with English. NE Metol, I. S. Polovyts, ed. - M.: Williams, 2010. - 774 p.

90. Hysyk R., Jackson R. Management of Trade and sell / with English. - S. Inform. -Ed. dom "Fyly" 2010. - 368 p.

91. Eddous M., Steinsfild R. Competition. - М.: Audit, Unit, 2008. - 590 p.
92. Офіційний сайт Державного комітету статистики [Електронний ресурс], доступно з: www.ukrstat.gov.ua
93. Офіційний сайт Міністерства фінансів [Електронний ресурс] - Режим доступу: www.minfin.gov.ua
94. Інформація про розвиток міжнаодного ринку туристичних послуг / Результати міжнародного туризму: 2017 [Електронний ресурс] - Режим доступу: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom18_01_

АНОТАЦІЯ

Бакуніна К.О. «КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ» (за матеріалами підприємства ТОВ «МАКІНТУР», м.Бориспіль) – Рукопис.

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 292 «Міжнародний бізнес» «Міжнародні економічні відносини ». – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено дослідженню теоретичних та методичних засад формування конкурентної стратегії підприємства та розробці заходів щодо підвищення їх ефективності.

У випускній кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства, проведено дослідження міжнародної діяльності підприємства, запропоновано шляхи удосконалення і підвищення ефективності конкурентної стратегії підприємства.

Ключові слова: конкурентна стратегія, підприємство як суб'єкт міжнародного бізнесу, міжнародний туризм.

АННОТАЦИЯ

Бакунина К.О. «КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ» (по материалам ООО «МАКиНТУР», г.Борисполь). – Рукопись

Выпускная квалификационная работа по специальности 292 «Международный бизнес» специализации «Международные экономические отношения». – Киевский национальный торгово-экономический университет – Киев, 2018

Выпускная квалификационная работа посвящена исследованию теоретических и методических аспектов формирования конкурентной стратегии предприятия, а так же разработки путей повышения их эффективности.

В выпускной квалификационной работе исследованы теоретико-методические пути формирования конкурентной стратегии предприятия, проведено исследование международной деятельности предприятия, предложено пути совершенствования и повышения эффективности конкурентной стратегии предприятия.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, предприятие как субъект международного бизнеса, международный туризм.

ANNOTATION

Bakunina K.O. “COMPETITIVE STRATEGY OF THE ENTERPRICE ON THE INTERNATIONAL MARKET OF TOURISM SERVICES” (based on the materials of LLC “ MAKiNTYR”, Boryspil). – The manuscript.

Final qualification work in specialty 292 “ International business” with specialization “International economic relations”. –Kyiv National Trade and Economic University - Kyiv, 2018

The thesis is final qualification work to research of theoretical and methodological aspects for the formation of a competitive strategy of enterprises and substantiation of ways to increase their efficiency.

In thesis is final qualification work the theoretical and methodological principles of the formation of a competitive strategy of enterprises, the research of international activity of enterprises was conducted, ways of improving and increasing the effectiveness of the company’s competitive strategy are proposed.

Keywords: competitive strategy, enterprise as a subject of international business, international tourism.

Міністерство освіти і науки України
Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра міжнародних економічних відносин

РЕФЕРАТ
ДИПЛОМНОЇ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

На тему: «Конкурентна стратегія підприємства на міжнародному ринку
туристичних послуг»
(за матеріалами підприємства ТОВ «МАКІНТУР», м.Бориспіль)

Студентки II курсу, 9м групи,
Спеціальності 292 « Міжнародний бізнес »
Спеціалізації « Міжнародні економічні відносини »

Бакуніної Крістини Олегівни

Науковий керівник
Д.е.н., професор

Мельник Тетяна Миколаївна

Київ 2018

Випускна Кваліфікаційна робота: 107с., 23 рис., 35 табл., 2 додатки, 94 джерела

Об'єкт дослідження - процес формування конкурентної стратегії підприємства – суб'єкта міжнародного бізнесу.

Предмет дослідження - теоретико-методичні та практичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємства суб'єкта міжнародного бізнесу.

Підприємство, за матеріалами якого виконано випускну кваліфікаційну роботу – ТОВ «МАКІНТУР», м.Бориспіль.

Метою дослідження випускної кваліфікаційної роботи є науково-теоретичне обґрунтування напрямів та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії підприємства на міжнародному ринку туристичних послуг.

Досягнення мети передбачає вирішення таких завдань:

- визначити сутність та складові конкурентної стратегії підприємства;
- дослідити механізм та особливості формування конкурентної стратегії підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «МАКІНТУР»;
- провести дослідження міжнародної конкурентної діяльності підприємства;
- здійснити аналіз ефективності конкурентної стратегії ТОВ «МАКІНТУР»;
- обґрунтувати особливості світового досвіду формування конкурентної стратегії підприємства;
- здійснити розробку заходів щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії ТОВ «МАКІНТУР»;
- обґрунтувати прогностичні показники діяльності ТОВ «МАКІНТУР» за умови впровадження наданих пропозицій.

Методи дослідження - теоретичного узагальнення та порівняння; статистичного аналізу, індукції, дедукції, системного підходу, синтезу.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, виявлено ступінь її розкриття в економічній літературі вітчизняними і зарубіжними науковцями; сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження та окреслено практичну значущість роботи.

У першому розділі **«ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА»** уточнено сутність та складові конкурентної стратегії підприємства; досліджено механізм та особливості формування конкурентної стратегії підприємства - суб'єкта міжнародного бізнесу; обґрунтовано методичні підходи до оцінки ефективності конкурентної стратегії підприємства.

Визначено, що конкурентна стратегія - це спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Вона конкретизує і визначає шляхи реалізації корпоративної стратегії. Конкурентні переваги встановлюють ринкову перевагу підприємства в порівнянні з іншими підприємствами-конкурентами.

У другому розділі **«АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «МАКІНТУР»** здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства суб'єкта міжнародного бізнесу; проведено дослідження міжнародної конкурентної діяльності підприємства; здійснено аналіз ефективності конкурентної стратегії ТОВ «МАКІНТУР».

Підприємство має достатній фінансовий потенціал для свого розвитку на міжнародному ринку туристичних послуг. Основними чинниками зростання результативності використання фінансових ресурсів є збільшення обсягу доходів та скорочення обсягу фінансування активів, скорочення кредиторської заборгованості. Динаміка коефіцієнтів самофінансування, фінансової автономії та маневреності власного капіталу свідчить про зниження рівня фінансової самостійності туристичного підприємства. За рахунок того, що поточні

зобов'язання підприємства перевищують обсяг оборотних активів, воно не має власного оборотного капіталу, а поточні зобов'язання профінансовані виключно за рахунок кредиторської заборгованості.

Рентабельність активів у 2017 році порівняно з 2013-м зросла на 77,5%. У 2017 році показник рентабельності активів порівняно з 2016-м роком зріс на 68,3%. Рентабельність власного капіталу, яка у 2017 році порівняно з 2016-м роком зросла на 109,2%, свідчить про недостатньо ефективне використання бізнесом інвестованих в нього фінансових ресурсів.

Конкурентні позиції підприємства враховуються на недостатньому рівні, це призвело до зниження частки ринку у 2017 році порівняно з 2017-м роком на 1,7%. Підприємство поряд з іншими аналогічними туристичними компаніями має відносно невисокий потенціал ринкової участі, що значно обмежує ефективність стратегічного управління на підприємстві. Ефективність стратегічного управління в сфері розвитку туристичних послуг на підприємстві ТОВ «МАКІНТУР» значно поступається конкурентам в плані рівня інтенсивності продажу путівок та можливостей страхування. Основними проблемами, які перешкоджають розвитку стратегії просування підприємства «МАКІНТУР», є організаційні аспекти її діяльності.

У третьому розділі **«НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ»** обґрунтовано особливості світового досвіду формування конкурентної стратегії підприємства; здійснено розробку заходів щодо підвищення ефективності конкурентної стратегії підприємства суб'єкта міжнародного бізнесу; обґрунтовано прогностичні показники діяльності ТОВ «МАКІНТУР» за умови впровадження наданих пропозицій.

Було обґрунтовано основні особливості розвитку міжнародного туризму та обґрунтовано напрямки посилення конкурентних позицій ТОВ «МАКІНТУР» на міжнародному ринку туристичних послуг. До них варто віднести: розробка і впровадження нових туристичних напрямків; вдосконалення організаційного механізму управління туристичними операціями на засадах інновацій. Для здійснення успішної діяльності на ринку

ТОВ «МАКІНТУР» необхідна детально розроблена й добре продумана продуктова стратегія.

Визначено основні резерви зростання ефективності організації стратегії управління якістю послуг ТОВ «МАКІНТУР», а саме: розробка і впровадження нових туристичних напрямків; вдосконалення організаційного механізму управління туристичними операціями на засадах інновацій. Для здійснення успішної діяльності на ринку ТОВ «МАКІНТУР» необхідна детально розроблена й добре продумана продуктова стратегія.

У **висновках** узагальнено теоретико-методологічні засади формування конкурентної стратегії підприємства, розроблено заходи та пропозиції щодо підвищення рівня ефективності конкурентної стратегії підприємства.

ДОДАТОК А.5**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "МАКІНТУР"

01.01.2018

Територія: Україна

за ЄДРПОУ

36480659

Організаційно-правова

за КОАТУУ

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності: діяльність туристичних операторів

за КВЕД

79.12

Середня кількість працівників, осіб: 14

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих

Адреса, телефон: 08300, Київ, вул. Гоголя, 9

1801006

1. Баланс

Форма № 1-
мКод за
ДКУД

на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	683	739
первісна вартість	1011	1608	1686
знос	1012	925	946
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	683	739
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	515	490
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	20	8
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	647	23

Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	521	345
Витрати майбутніх періодів	1170	8	1
Інші оборотні активи	1190	138	154
Усього за розділом II	1195	1849	1020
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2532	1759

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	952	824
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1102	974
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання		-	-
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1389	722
розрахунками з бюджетом	1620	8	9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	21	32
розрахунками з оплати праці	1630	14	19
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	33	54
Усього за розділом III	1695	1430	785
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2532	1759

2. Звіт про фінансові результати
за 2017 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за

ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 870	16 862
Інші операційні доходи	2120	475	554
Інші доходи	2240	43	34
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	21 389	17 449
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	17 860	15 235
Інші операційні витрати	2180	416	461
Інші витрати	2270	38	28
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	18 314	15 724
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3 075	1 725
Податок на прибуток	2300	553	311
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 521	1 415

Керівник

Кухар М.А.

Головний бухгалтер

Бойко К.П.

ДОДАТОК А.4**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "МАКІНТУР"

01.01.2017

Територія: Україна

за ЄДРПОУ

36480659

Організаційно-правова

за КОАТУУ

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності: діяльність туристичних операторів

за КВЕД

79.12

Середня кількість працівників, осіб: 12

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих

Адреса, телефон: 08300, Київ, вул. Гоголя, 9

1801006

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

на 31 грудня 2016 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	
Основні засоби:	1010	825	683
первісна вартість	1011	1683	1608
знос	1012	858	925
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	825	683
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		-
Поточні біологічні активи	1110		-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	602	515
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	8	20
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25	647

Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	966	521
Витрати майбутніх періодів	1170	655	8
Інші оборотні активи	1190	132	138
Усього за розділом II	1195	2388	1849
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-
Баланс	1300	3212	2532

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	864	952
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	1014	1102
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		-
III. Поточні зобов'язання			-
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2070	1389
розрахунками з бюджетом	1620	31	8
у тому числі з податку на прибуток	1621		-
розрахунками зі страхування	1625	44	21
розрахунками з оплати праці	1630	26	14
Доходи майбутніх періодів	1665		-
Інші поточні зобов'язання	1690	97	33
Усього за розділом III	1695	2198	1430
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		-
Баланс	1900	3212	2532

2. Звіт про фінансові результати
за 2016 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за

ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 862	14 098
Інші операційні доходи	2120	554	631
Інші доходи	2240	34	25
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	17 449	14 754
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15 235	12 872
Інші операційні витрати	2180	461	1 014
Інші витрати	2270	28	40
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	15 724	13 926
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 725	828
Податок на прибуток	2300	311	149
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 415	679

Керівник

Кухар М.А.

Головний бухгалтер

Бойко К.П.

ДОДАТОК А.3**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "МАКІНТУР"

01.01.2016

Територія: Україна

за ЄДРПОУ

36480659

Організаційно-правова

за КОАТУУ

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності: діяльність туристичних операторів

за КВЕД

79.12

Середня кількість працівників, осіб: 8

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих

Адреса, телефон: 08300, Київ, вул. Гоголя, 9

1801006

1. Баланс

Форма № 1-
мКод за
ДКУД

на 31 грудня 2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	839	825
первісна вартість	1011	1661	1683
знос	1012	822	858
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	839	825
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	570	602
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2	8
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	50	25

Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	97	966
Витрати майбутніх періодів	1170	820	655
Інші оборотні активи	1190	54	132
Усього за розділом II	1195	1593	2388
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	2431	3212

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	422	864
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	572	1014
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1742	2070
розрахунками з бюджетом	1620	28	31
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	32	44
розрахунками з оплати праці	1630	18	26
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	89	97
Усього за розділом III	1695	1859	2198
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	2431	3212

2. Звіт про фінансові результати
за 2015 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за

ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 098	15 319
Інші операційні доходи	2120	631	1 216
Інші доходи	2240	25	18
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	14 754	16 553
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 872	13 442
Інші операційні витрати	2180	1 014	1 403
Інші витрати	2270	40	21
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	13 926	14 866
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	828	1 687
Податок на прибуток	2300	149	304
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	679	1 383

Керівник

Кухар М.А.

Головний бухгалтер

Бойко К.П.

ДОДАТОК А.2**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "МАКІНТУР"

01.01.2015

Територія: Україна

за ЄДРПОУ

36480659

Організаційно-правова

за КОАТУУ

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності: діяльність туристичних операторів

за КВЕД

79.12

Середня кількість працівників, осіб: 10

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих

Адреса, телефон: 08300, Київ, вул. Гоголя, 9

1801006

1. Баланс

Форма № 1-
мКод за
ДКУД

на 31 грудня 2014 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		-
Основні засоби:	1010	960	839
первісна вартість	1011	1848	1661
знос	1012	888	822
Довгострокові біологічні активи	1020		-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		-
Інші необоротні активи	1090		-
Усього за розділом I	1095	960	839
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	525	570
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	14	2
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	336	50

Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	743	97
Витрати майбутніх періодів	1170	651	820
Інші оборотні активи	1190	135	54
Усього за розділом II	1195	2405	1593
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	3364	2431

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150
Додатковий капітал	1410		-
Резервний капітал	1415		-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	749	422
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	899	572
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		-
товари, роботи, послуги	1615	2308	1742
розрахунками з бюджетом	1620	31	28
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	16	32
розрахунками з оплати праці	1630	19	18
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	91	89
Усього за розділом III	1695	2465	1859
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	3364	2431

2. Звіт про фінансові результати
за 2014 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за

ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15 319	13 940
Інші операційні доходи	2120	1 216	646
Інші доходи	2240	18	14
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 553	14 601
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	13 442	12 132
Інші операційні витрати	2180	1 403	830
Інші витрати	2270	21	18
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	14 866	12 980
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 687	1 621
Податок на прибуток	2300	304	292
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 383	1 329

Керівник

Кухар М.А.

Головний бухгалтер

Бойко К.П.

ДОДАТОК А.1**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**

суб'єкта малого підприємництва

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

Підприємство: Товариство з обмеженою відповідальністю "МАКІНТУР"

01.01.2014

Територія: Україна

за ЄДРПОУ

36480659

Організаційно-правова

за КОАТУУ

форма господарювання: товариство з обмеженою відповідальністю

за КОПФГ

Вид економічної діяльності: діяльність туристичних операторів

за КВЕД

79.12

Середня кількість працівників, осіб: 9

Одиниця виміру: тис. грн з округленням до цілих

Адреса, телефон: 08300, Київ, вул. Гоголя, 9

1801006

1. Баланс

Форма № 1-м

Код за ДКУД

на 31 грудня 2013 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	939	960
первісна вартість	1011	1790	1848
знос	1012	851	888
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	939	960
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	650	525
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	5	14
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	44	336

Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	637	743
Витрати майбутніх періодів	1170	885	651
Інші оборотні активи	1190	112	135
Усього за розділом II	1195	2333	2405
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	3272	3364

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	825	749
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	975	899
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	2150	2308
розрахунками з бюджетом	1620	22	31
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	18	16
розрахунками з оплати праці	1630	25	19
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	82	91
Усього за розділом III	1695	2297	2465
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	3272	3364

2. Звіт про фінансові результати
за 2013 р.

Форма № 2-м

1801007

Код за

ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 940	12 546
Інші операційні доходи	2120	646	582
Інші доходи	2240	14	13
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	14 601	13 140
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 132	11 198
Інші операційні витрати	2180	830	747
Інші витрати	2270	18	17
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	12 980	11 962
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 621	1 178
Податок на прибуток	2300	292	212
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 329	966

Керівник

Кухар М.А.

Головний бухгалтер

Бойко К.П.

ДОДАТОК Б

Динаміка показників балансу за 01.01.2013-01.01.2018 рр.

Актив	Станом на дату:						Відхилення за 2013-2017 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
I. Необоротні активи										
Незавершені капітальні інвестиції			-	-						
Основні засоби:	939	960	839	825	683	739	-220	-23,0	57	8,3
первісна вартість	1790	1848	1661	1683	1608	1686	-162	-8,8	78	4,8
знос	851	888	822	858	925	946	58	6,5	21	2,3
Усього за розділом I	939	960	839	825	683	739	-220	-23,0	57	8,3
II. Оборотні активи										
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	650	525	570	602	515	490	-35	-6,7	-25	-4,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	5	14	2	8	20	8	-6	-42,7	-12	-60,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	44	336	50	25	647	23	-313	-93,2	-624	-96,5
Гроші та їх еквіваленти	637	743	97	966	521	345	-399	-53,7	-177	-33,9
Витрати майбутніх періодів	885	651	820	655	8	1	-651	-99,9	-7	-90,3
Інші оборотні активи	112	135	54	132	138	154	19	13,8	16	11,6
Усього за розділом II	2333	2405	1593	2388	1849	1020	-1385	-57,6	-829	-44,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття										
Баланс	3272	3364	2431	3212	2532	1759	-1605	-47,7	-772	-30,5
I. Власний капітал										
Зареєстрований (пайовий) капітал	150	150	150	150	150	150	0	0,0	0	0,0
Додатковий капітал			-	-	-	-				
Резервний капітал			-	-	-	-				
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	825	749	422	864	952	824	75	10,0	-128	-13,4

Неоплачений капітал										
Усього за розділом I	975	899	572	1014	1102	974	75	8,3	-128	- 11,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення					-	-				
Продовження табл.										
Пасив	Станом на дату:						Відхилення за 2013-2017 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	01.01.2013	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016	01.01.2017	01.01.2018	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями			-	-	-	-				
товари, роботи, послуги	2150	2308	1742	2070	1389	722	-1586	- 68,7	-667	- 48,0
розрахунками з бюджетом	22	31	28	31	8	9	-22	- 71,0	1	12,5
у тому числі з податку на прибуток					-	-				
розрахунками зі страхування	18	16	32	44	21	32	16	100, 0	11	52,4
розрахунками з оплати праці	25	19	18	26	14	19	0	0,0	5	35,7
Доходи майбутніх періодів					-	-				
Інші поточні зобов'язання	82	91	89	97	33	54	-37	- 40,7	21	63,6
Усього за розділом III	2297	2465	1859	2198	1430	785	-1680	- 68,2	-645	- 45,1
Баланс	3272	3364	2431	3212	2532	1759	-1605	- 47,7	-773	- 30,5