

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

«Конкурентні переваги туристичного підприємства на міжнародному ринку»
(за матеріалами ПрАТ «Обрій Інк», м.Київ)

Студентка 2 курсу, 1м групи,
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Міжнародна економіка»

Куппи Діани Олегівни

Науковий керівник
канд.екон. наук, доц.

Шнирков Олександр
Олександрович

Гарант освітньої програми
канд.екон.наук, проф.

Кудирко Людмила
Петрівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Розділ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБРІЙ ІНК».	
1.1 Загальна характеристика організаційної структури та основних напрямів діяльності ПрАТ «Обрій Інк»	6
1.2 Аналіз господарської діяльності та конкурентного становища на ринку туристичного підприємства ПрАТ «Обрій Інк».....	10
Розділ 2.ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СТАНОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБРІЙ ІНК» НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ.	
2.1 Аналіззовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Обрій Інк».....	20
2.2Оцінкаконкурентного становища підприємства ПрАТ «Обрій Інк» на ринку..	25
Розділ 3.ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯКОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБРІЙ ІНК»	
3.1Методи підвищення конкурентноспроможності туристичного підприємства на прикладі ПрАТ «Обрій Інк».....	34
3.2 Прогнозна оцінка ефективності запропонованих методів підвищення конкурентноспроможності.....	44
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

В роботі проаналізовано особливості набуття підприємством туристичної галузі конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Наведено механізми досягнення лідируючої позиції, у порівнянні з конкуруючими підприємствами, та обґрунтування доцільності їх використання.

Актуальність даної теми полягає у тому, що, враховуючи, що метою будь-якого комерційного підприємства, в тому числі, туристичного, є максимізація прибутку у довготривалій перспективі, досягнення конкурентоспроможності є однією з першочергових задач. У зв'язку із зниженням темпів зростання обсягу споживання туристичного продукту, та загальної суспільно-політичної та економічної нестабільності, конкуренція на ринку туризму постійно загострюється та набуває глобальних масштабів.

Метою роботи є обґрунтування важливості набуття туристичним підприємством конкурентних переваг та аналіз основних механізмів вирішення даної задачі.

Об'єктом дослідження є процес досягнення конкурентних переваг на ринку туристичних послуг.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти діяльності туристичних підприємств на міжнародному ринку та практичні механізми набуття конкурентних переваг.

У першому розділі наведена загальна характеристика організаційної структури підприємства. Проведено аналіз діяльності та конкурентного становища на ринку.

Другий розділ являє собою аналіз зовнішнього конкурентного середовища у туристичній сфері, та дослідження становища туристичного підприємства на ринку на конкретному прикладі.

Третій розділ має аналітично-рекомендаційний характер, у ньому наведені стратегії досягнення конкурентних переваг та обґрунтування доцільності їх використання.

Вивчення праць вище наведених вчених дає можливість ретельно підійти до дослідження поставленого питання, а також зазначити проблеми, що залишаються невирішеними.

Конкурентоспроможність туристичних послуг являє собою багатопланову категорію, що може залежати як від зовнішніх, так і від внутрішніх чинників, що в тому числі, включають привабливість туристичної галузі, її інфраструктура та якість самих послуг.

В контексті проблем набуття конкурентних переваг, значну роль відіграє маркетингова діяльність туристичних підприємств, що здійснюється за двома напрямками. Перший напрямок полягає в удосконаленні безпосередньо туристичного продукту, його якісних характеристик. Другий напрямок полягає у формуванні ефективної системи просування туристичного продукту з чітким його позиціонуванням, що може донести споживачеві усі переваги пропонованого туристичного продукту.

Інформаційна база дослідження представлена матеріалами навчальних посібників та підручників, наукових статей, інтернет-джерел та даними бухгалтерської звітності досліджуваного підприємства.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Зміст роботи викладено на 56 сторінках комп'ютерного тексту, проілюстрована 15 таблицями, 3 рисунками. Список використаних джерел складається з 36 позицій.

Апробація роботи здійснена шляхом публікації наукової статті: Куппа Д. Особливості набуття конкурентних переваг туристичного підприємства «Збірник наукових статей» – Київ : КНТЕУ, 2019. – Ч. 1. – С. 151.

РОЗДІЛ 1.

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБРІЙ ІНК»

1.1 Загальна характеристика організаційної структури ПрАТ «Обрій Інк»

Туристичне підприємство ПрАТ «Обрій Інк» являє собою агенство з організації ділових подорожей та заходів. Компанія є лідером на ринку ділового туризму в Україні.

Туристична компанія ПрАТ "Обрій Інк" знаходиться в місті Київ, вул. Володимирська 49А, тел./факс(044) 24-42-50.

Фірма заснована в 1995 році. 2001 році компанія «Обрій Інк» стала представником «Американ Экспресс Бізнес Тревел» в Україні

Форма власності – приватне акціонерне товариство.

За роки успішної діяльності це підприємство знайшло своїх постійних клієнтів, займає лідируючу позиції у сегменті ділових подорожей, має велику популярність в місті та за його межами, придбало досвід роботи і завоювало довіру своїх партнерів і клієнтів.

Туристичне підприємство ПрАТ «Обрій Інк» працює у сфері ділового туризму. Компанія співпрацює з корпоративними клієнтами на основі підписаних договорів на тривале обслуговування у сфері організації ділових поїздок та заходів.

Основні напрями діяльності компанії:

- 1) Організація ділових поїздок країною та закордон, включає в себе складання логістики, бронювання готелів, авіа та залізничних квитків, організація трансферу, харчування, тощо.

- 2) Реалізація авіквитків, включає послуги підбору оптимального маршруту з урахуванням логістики подорожі.
- 3) MICE (Meetings-Incentive-Conferences-Events, галузь послуг з організації зустрічей, конференцій, інших подій), включає обслуговування груп у ділових подорожах, організація корпоративних заходів, інсентів тури та інше.

Підприємство має функціональну структуру. Функціональна організаційна структура заснована на диференціації функцій управління, що розділяють бізнес-процеси на окремі операційні відрізки, а управлінські дії – на дії за функціями. Подібна організаційна структура є класичним варіантом розподілу праці по вертикалі.

Функціональна структура припускає розподіл всієї діяльності туристичного підприємства за напрямками, кожний з яких (наприклад, відділ продажів, бухгалтерія і т. ін.) очолює функціональний керівник. При цьому передбачається, що функціональні керівники не втручаються у справи один одного, а їх діяльність координується директором підприємства або його заступником. При такій структурі управління підвищується ефективність управління за рахунок участі в роботі кваліфікованих фахівців, обізнаних у конкретній області діяльності підприємства і управління. Вона дозволяє диференціювати роботу, розвантажити лінійних керівників, звільнити їх від необхідності детально знати всі сторони управління підприємством.

Разом з тим при функціональній структурі управління порушується принцип єдиноначальності, знижується відповідальність за роботу, оскільки виконавець може одержувати вказівки від декількох функціональних керівників. Виникає проблема узгодження цих розпоряджень, що створює додаткові труднощі. Функціональна організаційна структура є найпоширенішою в туристському бізнесі.

Підприємство має генерального директора, а також керівників відділів. У ПрАТ «Обрій Інк» функціонують наступні відділи:

- 1) відділ реалізації авіаквитків;
- 2) відділ внутрішніх подорожей;
- 3) МІСЕвідділ;
- 4) відділ продажу;
- 5) відділ взаєморозрахунків;
- 6) бухгалтерія;
- 7) відділ кадрів.

Завдяки багаторічному досвіду компанія має чітко налагодженну систему управління та внутрішньої взаємодії.

ПрАТ «Обрій Інк» має договірні відносини з багатьма підприємствами туристичної індустрії. Компанія співпрацює з понад 50 готельними підприємствами в Україні, зокрема з такими великими мережами як «Рейкарц Хотел Групп» та «Прем'єр Хотеле». Також співпрацює з провідними світовими системами бронювання, транспортними компаніями, тощо.

Об'єктом страхування є майнові інтереси, що пов'язані з відшкодуванням витрат за надання послуг у разі раптового захворювання чи нещасного випадку подорожуючих осіб.

Туричнакомпанія ПрАТ «Обрій Інк» додержує всі нормативи, які пов'язані з туристською діяльністю. Документи для здійснення подорожі та їх технічна документація відповідає нормативним вимогам, які направлені на захист прав споживачів. Вони контролюються в процесі проведення сертифікацій туристської продукції. Технологічна документація комплектується в папки поїздки.

ПрАТ «Обрій Інк»використовує різні типи маршрутів, такі як: лінійні, радіальні, кільцеві і кросинг тури. В основному це маршрути по Україні, Європі, близькому і далекому зарубіжжю. Для кожного виду туристів фірма пропонує відповідний маршрут.

В останні роки спостерігається деяке поживлення в рості туристичної галузі в цілому по Україні. Особливо у сфері ділових подорожей та заходів.

В зв'язку із розширенням туристичної галузі та спектру послуг відповідно зростає і попит на туристичні послуги.

Підприємство визначає обсяги пропонованого продукту на основі аналізу потреб ринку. В залежності від сезону та виду послуг, в пік сезону підприємство намагається пропонувати нові види послуг.

Функціонування підприємства супроводжується безперервним кругообігом коштів, який здійснюється у вигляді витрат ресурсів і одержання доходів, їхнього розподілу й використання. При цьому визначаються джерела коштів, напрямки та форми фінансування, оптимізується структура капіталу, проводяться розрахунки з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, державними органами (сплата податків), персоналом підприємства тощо. Усі ці грошові відносини становлять зміст фінансової діяльності підприємства.

Основні завдання фінансової діяльності такі: вибір оптимальних форм фінансування, структури капіталу підприємства і напрямків його використання з метою забезпечення стабільно високої прибутковості, балансування в часі надходжень і втрат платіжних засобів, підтримування належної ліквідності та своєчасності розрахунків.

Головний зміст фінансової діяльності туристичного підприємства полягає в належному забезпеченні фінансування.

Відповідно до джерел коштів фінансування поділяється на внутрішнє і зовнішнє. Внутрішнє фінансування здійснюється за рахунок коштів, одержаних від діяльності самого підприємства: прибуток, амортизаційні відрахування, виручка від продажу чи здачі в оренду майна. Зовнішнє фінансування використовує кошти, не пов'язані з діяльністю підприємства: внески власників у статутний фонд, кредит, зобов'язання боржників, державні субсидії тощо.

Фінансова діяльність туристичного підприємства характеризується ступенем його прибутковості та оборотності капіталу, фінансової стійкості та динаміки структури джерел фінансування, здатності розраховуватися за борговими зобов'язаннями. Правильна оцінка фінансових результатів діяльності та фінансово-економічного стану підприємства є першою і найбільш необхідною інформацією як для його керівництва і власників, так і для інвесторів, партнерів, кредиторів, державних органів.

1.2 Аналіз фінансової діяльності та конкурентного становища на ринку туристичного підприємства ПрАТ «Обрій Інк»

Проводячи аналіз становища туристичного підприємства на ринку, важливо враховувати специфічні особливості ринку туристичних послуг.

Проводячи дослідження факторів середовища, дуже важливо мати на увазі два принципових моменти. По-перше, усі фактори оточення маркетингу сильно взаємозалежні і впливають один на одного. Тому їх аналіз необхідно вести не по окремоті, а системно, у комплексі. По-друге, ступінь впливу факторів макросередовища на різні підприємства неоднакова і залежить від їх розмірів, територіального розташування, особливостей діяльності і т.д.

Крім того, фірма повинна визначити для себе, які з зовнішніх факторів роблять на її функціонування найбільш істотний вплив. Тому важливо виявити ті фактори, що є потенційними носіями погроз для підприємства. Також доцільно знати зовнішні фактори, зміни в які можуть відкрити додаткові можливості для фірми.

Основним предметом купівлі-продажу на ринку є послуги, які на розвинутих туристичних ринках становлять до 80% всього обсягу продажів. Попит на туристичні послуги підпорядкован сезонним коливанням. Дане туристичне підприємство, в результаті специфіки діяльності у сфері ділових

подорожей менше підпорядковане сезонним коливанням, проте даним фактором неможливо нехтувати при оцінці діяльності підприємства.

На основі даних бухгалтерського обліку підприємство зобов'язане скласти фінансову звітність. Керуючись даними балансу підприємства(дод.А) проаналізуємо структуру та динаміку активів та пасивів підприємства.

Таблиця 1.1

Структура активу ПрАТ «Обрій Інк»

Активи	Балансова вартість, тис. грн.					Відхилення 2017-2018
	на 31.12 2014	на 31.12 2015	на 31.12 2016	на 31.12 2017	на 31.12 2018	
I.Необоротні активи	21365	23442	26689	25830	26348	518
Нематеріальні активи	60	48	38	28	18	-10
Основні засоби	21843	22835	21843	25330	26028	698
II.Оборотні активи	36216	45321	70452	57780	66172	8392
Запаси	14284	21870	27414	26565	27332	767
Дебіторська заборгованість	14983	17801	34538	25477	32637	7160
Грошові кошти та їх еквіваленти	1867	1188	3212	1095	1458	363
Інші оборотні активи	8	111	110	174	98	-76
Баланс	57582	68764	97141	83610	92520	8910

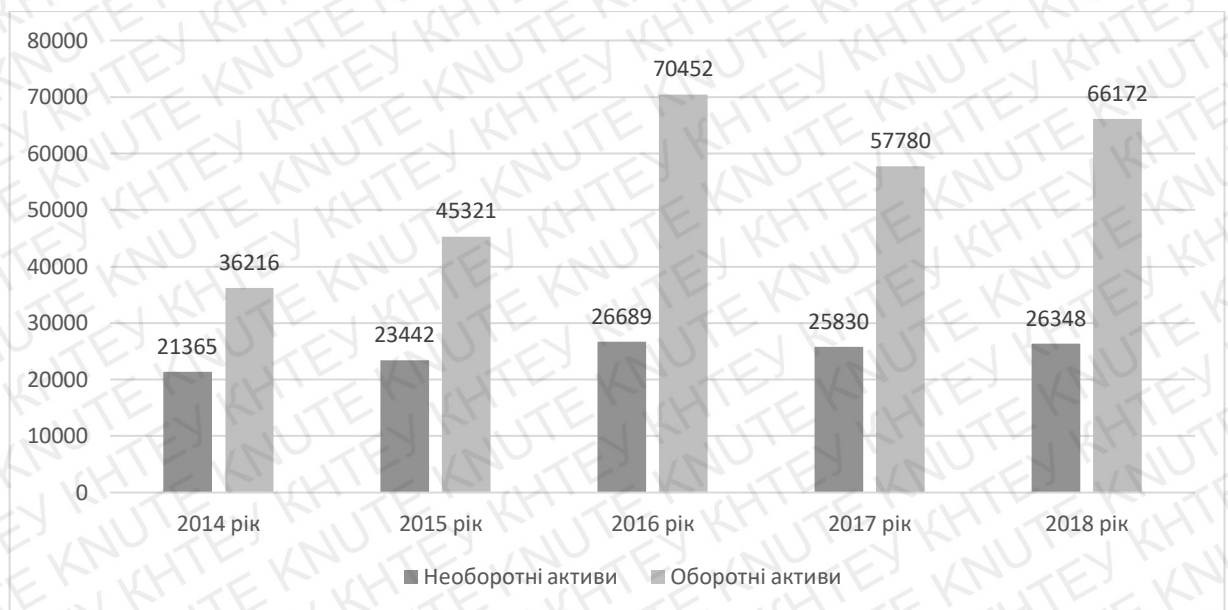
Джерело: складено автором на основі балансу ПрАТ «Обрій Інк» (дод.А).

Дані таблиці 1.1. вказують на те, що фінансовий стан підприємства у 2018 р. покращився про що свідчить приріст валюти балансу в 2018 р. порівняно з 2017 р. на 8910 тис. грн. та зростання показників, що характеризують фінансові результати діяльності підприємства.

Проте погіршення якості активу балансу протягом 2014-2018 рр. демонструє зростання дебіторської заборгованості. Так у 2018 р. вона становила 32637 тис. грн., що на 7160 тис. грн. більше ніж у попередньому році. Зростання дебіторської заборгованості вказує на те, що підприємство використовує

стратегію надання споживачам своєї продукції товарних позик і, таким чином, ділиться з ними частиною свого доходу.

Динаміку активів підприємства протягом аналізованого періоду проілюстровано на рис.1.1..



Джерело: складено автором на основі балансу ПрАТ «Обрій Інк» (дод.А).

Рис. 1.1. Динаміка активів ПрАТ «Обрій Інк»

На основі вищенаведених даних розрахуємо коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів (коефіцієнт мобільності активів):

- 2014 рік: $36216/21365=1,7$
- 2015 рік: $45321/23442=1,93$
- 2016 рік: $70452/26689=2,64$
- 2017 рік: $57780/25830=2,24$
- 2018 рік: $66172/26348=2,5$

Мобільність компанії ПрАТ «Обрій Інк» протягом 2014-2018 рр. збільшилася за рахунок збільшення суми оборотних активів. Якщо у 2014 р. на кожну гривню необоротних активів припадало 1,7 гривні оборотних активів, то у 2018 р. значення показника становило 2,5. У 2018 році здатність підприємства

оперативно відповідати на мінливі умови ринку значно збільшилася. Висока мобільність говорить про те, що компанія зможе змінити структуру активів протягом короткого періоду часу.

Таблиця 1.2

Власні оборотні кошти ПрАТ «Обрій Інк»

Показник	Роки, тис.грн.					Абсолютне відхилення 2017-2018
	на 31.12 2014	на 31.12 2015	на 31.12 2016	на 31.12 2017	на 31.12 2018	
Власний капітал	2652	1284	8916	10715	25850	15134
Необоротні активи	21365	23442	26689	25830	26348	518
Власні оборотні кошти	-18713	-22158	-1773	-15115	-498	14616

Джерело: розраховано автором на основі балансу підприємства

Згідно з даними табл. 1.2 значення показника протягом 2014-2018 рр. є від'ємним. У підприємства недостатньо коштів для забезпечення безперервної діяльності за рахунок постійних фінансових ресурсів. Це створює ризик втрати ліквідності і стійкості. Джерела формування активів є дуже важливими, саме тому розглянемо структуру пасиву підприємства, яку наведено у таблиці 1.3..

Таблиця 1.3

Структура пасиву ПрАТ «Обрій Інк»

Пасиви	Балансова вартість, тис. грн.					Відхилення 2017-2018
	на 31.12 2014	на 31.12 2015	на 31.12 2016	на 31.12 2017	на 31.12 2018	
I. Власний капітал	2652	1284	8916	10715	25850	4540
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	49792	63349	60599	47474	31539	-15935
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	5137	4130	27625	25420	35131	9711
Баланс	57581	68763	97140	83609	92520	8910

Джерело: розраховано автором на основі балансу підприємства

Згідно з таблиці 1.3. можемо зробити висновок, що основну частку пасивів підприємства протягом 2014-2018 рр. становили поточні зобов'язання та забезпечення: 8,9-38,0 %, що є негативним фактом, який свідчить про нерациональну структуру балансу та високий ризик утрати фінансової стійкості. Але так як підприємство зуміло залучити довгострокові кредити банків, вартість яких у 2018 р. становила 31539 тис. грн., то це може сприяти поліпшенню фінансового стану.

Власний капітал підприємства, що є одним з головних індикаторів кредитоспроможності підприємства. Він – основа для визначення фінансової незалежності підприємства, його фінансової стійкості та стабільності. Протягом аналізованого періоду становив незначну частку: 4,6-27,9 %, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства. Позитивним моментом є те, що за 2014- 2018 рр. його балансова вартість поступово збільшується.

Для того щоб проаналізувати динаміку грошових коштів підприємства складемо табл. 1.2, що відображає основні статті надходження.

Таблиця 1.4

Динаміка надходження грошових коштів підприємства

Показник	Роки, тис. грн.					Відхиленн я 2017- 2018
	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	
Чистий рух коштів від операційної діяльності	21058	17984	20774	14880	15769	889
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-6008	-8244	-4158	-8923	-13248	-4325
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	256	-16952	-21976	-12177	-3237	8940
Чистий рух грошових коштів за звітний період	170	-11301	-14650	-8118	-2158	-5960
Залишок коштів на початок року	90	1867	1188	3212	1095	-2117
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	1344	882	59	44	-	-
Залишок коштів на кінець року	1867	1188	3212	1095	1458	363

Джерело: розраховано автором на основі Звіту про рух грошових коштів ПрАТ «Обрій Інк» (дод.Б).

Дані табл. 1.4 показують, що протягом 2014-2018 рр. від результатів операційної діяльності отримано позитивний грошовий потік в сумі 15769 тис. грн.. Негативний грошовий потік отримано від інвестиційної та фінансової діяльності. Усунути дану проблему підприємству потрібно раціональніше та ретельніший готувати план вибуття та надходження.

Для більш детальної оцінки фінансового стану коштів ПрАТ «Обрій Інк» обчислимо показники ліквідності, платоспроможності у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Результати аналізу фінансового стану підприємства

Показники фінансового стану підприємства	Опт.	на 31.12 2014	на 31.12 2015	на 31.12 2016	на 31.12 2017	на 31.12 2018
Показники ліквідності підприємства						
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	>1	7,0	11,0	2,6	2,3	1,9
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	4,3	5,7	1,6	1,2	1,1
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,4	0,29	0,1	0,04	0,04
Чистий оборотний капітал, тис. грн	>0	46619	61787	64240	48540	46561
Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства						
Коефіцієнт платоспроможності (автономії, фінансової стійкості)	>0,5	0,04	0,02	0,09	0,1	0,28
Коефіцієнт фінансування	<1	0,9	1,4	0,7	0,7	0,6
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,5	-0,5	-0,25	-0,3	-0,008
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0	11,7	32,1	4,8	3,0	2,2

Складено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Обрій Інк».

Ліквідність суб'єкта господарювання характеризується наявністю в підприємства ліквідних засобів у формі залишку грошей у касі, грошових коштів на рахунках у банку та тих елементів оборотних активів, що легко реалізуються.

Коефіцієнт загальної ліквідності показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Показник демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожен гривню поточних зобов'язань. Протягом 2014-2018 р. даний показник перебував в межах норми.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. Протягом досліджуваного періоду показник перевищував нормативне значення, в 2018 р. становив – 1,1, то підприємство має низький фінансовий ризик, а значить потенційні можливості для залучення додаткових фінансових ресурсів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних зобов'язань [17]. Протягом досліджуваного періоду показник мав тенденцію до зниження і в 2018 році становив 0,04, вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Коефіцієнт платоспроможності один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. ПрАТ «Обрій Інк» значно залежить від позикових коштів і здатна профінансувати 28 % активів за рахунок власних коштів в 2018 р., що на 18 % більше значення 2017 року.

Коефіцієнт фінансування говорить про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями. Таким чином, компанія є фінансово стабільною. Рівень фінансових ризиків знаходиться на прийнятному рівні, проте прямує до зниження порівняно з попередніми періодами. В 2018 році на кожен гривню зобов'язань компанії ПрАТ «Обрій Інк» припадає 0,6 гривні власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. Таким чином, значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів. Маневреність власного капіталу ПрАТ «Обрій Інк» є високою.

Діяльність підприємства підпорядкована сезонним коливанням в туризмі, що характеризуються наступними рисами:

- 1) сезонність попиту розрізняється за видами туризму і територіями. Наприклад, лікувально-пізнавальний туризм піддається сезонності меншою мірою, а морський і гірськолижний – більшою мірою;
- 2) найбільшій інтенсивності попит на туристичні послуги досягає у III кварталі;
- 3) різні райони перебування мають специфічну форму сезонної нерівномірності. Це зумовлює специфіку нерівномірності попиту в окремому пункті, районі і в масштабах всієї країни;
- 4) на діяльність компанії впливають масштабні щорічні та одноразові ділові заходи, що у значній мірі збільшують попит на послуги компанії.

Наступною найважливішою складовою безпосереднього зовнішнього середовища є конкуренти, що беруть участь у суперництві за переваги споживачів. Практично жодне туристське підприємство не в змозі самостійно організувати тур, забезпечити клієнтів усіма необхідними транспортними засобами, надати житло, організувати харчування і т.д.

Для цього звичайно залучаються відповідні підприємства й організації ("партнери"), що забезпечують відсутні ланки в комплексному обслуговуванні:

- 1) засоби розміщення;
- 2) транспортні фірми,

- 3) екскурсійні бюро й інші фірми, що надають послуги по супроводу й інформаційному забезпеченні туристів;
- 4) посередницькі туристичні підприємства;
- 5) торговельні підприємства;
- 6) підприємства суспільного харчування і т.д.

За багатьма ключовими позиціями подання генерального директора і персоналу розходяться, що цілком типово для взаємин «власник - працівник». У підсумку можна зробити висновок, що позиції ПрАТ «Обрій Інк» в цілому не в повній мірі відповідає позитивному. Уточнені оцінки різних параметрів можуть бути отримані шляхом визначення відносної ваги кожного інтегрального чинника. Пропонується виділити сім основних чинників і приписати кожному значення відносної ваги в діапазоні від 1 до 5.

Таблиця 1.6

Бальна оцінка головних позицій підприємства серед конкурентів

Показники	ПрАТ «Обрій Інк»	«Наш Стандарт»	«Кий Авіа»,
Основні споживачі	4	4	4
Частка ринку	3	2	3
Спеціалізація	4	3	3
Популярність	4	5	4
Рівень професіоналізму	5	5	5
Основні види послуг	5	5	5
Якість рекламних засобів	3	5	4
Цінова політика	5	4	3

Складено автором за матеріалами джерела [10, с.231].

Головними конкурентами ПрАТ «Обрій Інк» є туристичні компанії, які спеціалізуються у наданні туристичних послуг за напрямком ділових подорожей та заходів.

У таблиці 1.7 наведено аналіз сильних та слабких сторін підприємства. Важливо чітко окреслити сильні та слабкі сторони підприємства для можливості створення найбільш ефективної системи управління підприємством. Сильні сторони підприємства можуть бути використанні для ліквідації недоліків.

Таблиця 1.7

Оцінка сильних та слабких сторін підприємства

Переваги	Недоліки
Хороший імідж підприємства	Несформована чітковизначена стратегія розвитку
Оптимальний розмір підприємства	Мала гнучкість виробничої системи
Фаза «життєвого циклу під.» - зростання	Не достатній рівень кваліфікації персоналу
Компетентність керівників	не заст.. методи кар'єрного просування кадрів
Ефективні методи добору та підвищення кваліфікації	Не достатнє вик. системи стратегічного управління
Молодий і перспективний колектив	Не чіткість в розподілі прав та обов'язків підлеглих
Безперервний процес створення нових продуктів	Невеликі розміри власного капіталу
Безперервний процес вивчення попиту споживачів	
Високий рівень продажу продукції	
Відсутність заборгованостей	

Складено автором за матеріалами джерала [10, с.241].

У таблиці представлено сильних сторін даної фірми більше ніж її слабких сторін. Підприємство повинно сконцентрувати свою увагу на підтримці та розвитку своїх сильних сторін та здійснити заходи щодо зменшення слабких сторін.

Виняткового значення при виході туристичного підприємства на міжнародний ринок набувають створення і виробництво конкурентоспроможного туристичного продукту (послуги) з мінімальними витратами; якість послуг та контроль за нею, а також заходи щодо організації збуту, обслуговування після

надання послуг і проведення рекламних кампаній. Досягнення в результаті цих заходів поставлених цілей, а саме одержання максимального і постійного прибутку, проникнення на нові ринки або закріплення на існуючому, і є головним критерієм оцінювання виробничої та маркетингової діяльності туристичного підприємства.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО СТАНОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБРІЙ ІНК» НА РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

2.1 Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Обрій Інк»

Для аналізу зовнішньоекономічної діяльності підприємства потрібно розуміти середовище у якому воно знаходить, зокрема саме нормативно-правову базу у туристичній сфері в Україні.

Національне туристичне законодавство в Україні знаходиться на стадії формування. Найістотнішим кроком в цьому напрямку було ухвалення Закону України „Про туризм” 15 вересня 1995 року. Із вступом України до Всесвітньої туристичної організації (1999 р.) в державі було запроваджено засади міжнародної нормативно-правової бази у сфері туризму, зокрема з питань стандартів, сертифікації, ведення статистичної звітності, захисту безпеки туристів.

Нині туристичне законодавство України складається з двох частин. Перша – Конституція України, закони України, укази Президента та постанови Кабінету Міністрів України, що прямо чи опосередковано стосуються розвитку туристичної галузі. Друга – численні міжнародні договори щодо розвитку туризму, у яких бере участь Україна [1].

На вдосконалення механізмів здійснення туристичної діяльності в країні спрямовано ряд указів Президента України, зокрема: „Про основні напрями розвитку туризму в Україні до 2010 року” від 10 серпня 1999 року; „Про підтримку розвитку туризму в Україні” від 02 березня 2001 року; „Про заходи щодо забезпечення реалізації державної політики у галузі туризму” від 14 грудня 2001 року; „Про деякі заходи щодо розвитку туристичної та курортно-рекреаційної сфер України” від 11 березня 2003 року [2].

Для здійснення успішної економічної діяльності на зовнішніх ринках в сучасних умовах значного загострення конкуренції, глобалізації та регіоналізації світогосподарських зв'язків туристичним підприємствам недостатньо володіти факторами виробництва. Їх міжнародні конкурентні переваги залежать і від того, у якому середовищі вони функціонують. При цьому туристичні підприємства як суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності повинні бути не тільки інформованими про зовнішнє середовище, але й вміти його аналізувати, оцінювати та враховувати у своїй діяльності.

Компанія ПрАТ «Обрій Інк» являється представником Америкен Експрес Бізнес Тревел в Україні і постачає свої послуги великій кількості міжнародних компаній.

Поведінка ПрАТ «Обрій Інк» на зовнішньому ринку значною мірою визначається внутрішніми її можливостями і перспективами розвитку при досягнутому рівні стратегічного управління. У той самий час стратегія зовнішньоекономічної діяльності є однією з важливих складових стратегічного плану підприємства і системи стратегічного управління.

Підприємство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність у відповідності до чинного законодавства в межах предмету діяльності.

Основними напрямками зовнішньоекономічної діяльності туристичного підприємства ПрАТ «Обрій Інк» є надання послуг у сфері ділового туризму іноземним компаніями на основі договорів на обслуговування. Велику частку у загальному обсязі послуг, що надаються міжнародним компаніям займає обслуговування груп туристів, що відвідують міжнародні конференції, форуми та інші заходи.

При збільшенні обсягу реалізованих послг на початок періоду на 1370 тисяч гривень, реалізація також збільшиться на 1370 тисяч грн. При збільшенні надходжень на 2100 тисяч гривень реалізація збільшується на 2010 тисяч гривень.

Зовнішньоекономічні операції займають 32% від загального обсягу реалізованих послуг. Тобто, основний обсяг послуг реалізується в середині країни, проте міжнародні операції є вкрай важливими для компанії, так як вагома частина корпоративних клієнтів, що обслуговує фірма є міжнародні компанії, що ведуть діяльність на території України.

Розглянемо динаміку зовнішньоекономічних операцій ПрАТ «Обрій Інк» за п'ять років у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Зовнішньоекономічні операції ПрАТ «Обрій Інк» за останні п'ять років,
тис. грн.**

Показники	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
Виторг (нетто) від продажу туристичних послуг	735	1056	2310	2641	2867
Собівартість проданих турів	564	659	1263	1423	1636
Валовий прибуток	171	397	1047	1218	1231
Комерційні витрати	65	83	298	390	562
Прибуток від продажів	106	314	749	828	669

Складено автором за метеріалами джерела [31].

Згідно матеріалів наведених у таблиці 2.1, можна проаналізувати, що, обсяг зовнішньоекономічної діяльності в 2018 році зріс порівняно з 2017 роком на 226 тис. грн. (7,9%). Це сталося за рахунок збільшення обсягу туристичних турів за кордон; імпорту послуг, експорту послуг відповідно на. В той же час зменшився обсяг інших послуг відповідно на 10,1 тис. грн. (0,52%), 30,97 тис. грн. (13,714%) та 40,97 тис. грн. (3,76%).

Перелік послуг, що реалізується компанією на міжнародному ринку:

- 1) реалізація авіаквитків;

- 2) організація ділових подорожей;
- 3) організація групових поїздок та заходів;
- 4) супутні туристичні послуги такі як, організація трансферу, екскурсійні послуги, супровід гіда-перекладача, тощо.

На діаграммі на рис.2.1 відображене процентне співвідношення реалізуємих послуг міжнародним компаніям. Провідне місце за обсягом займають організація групових поїздок та заходів.



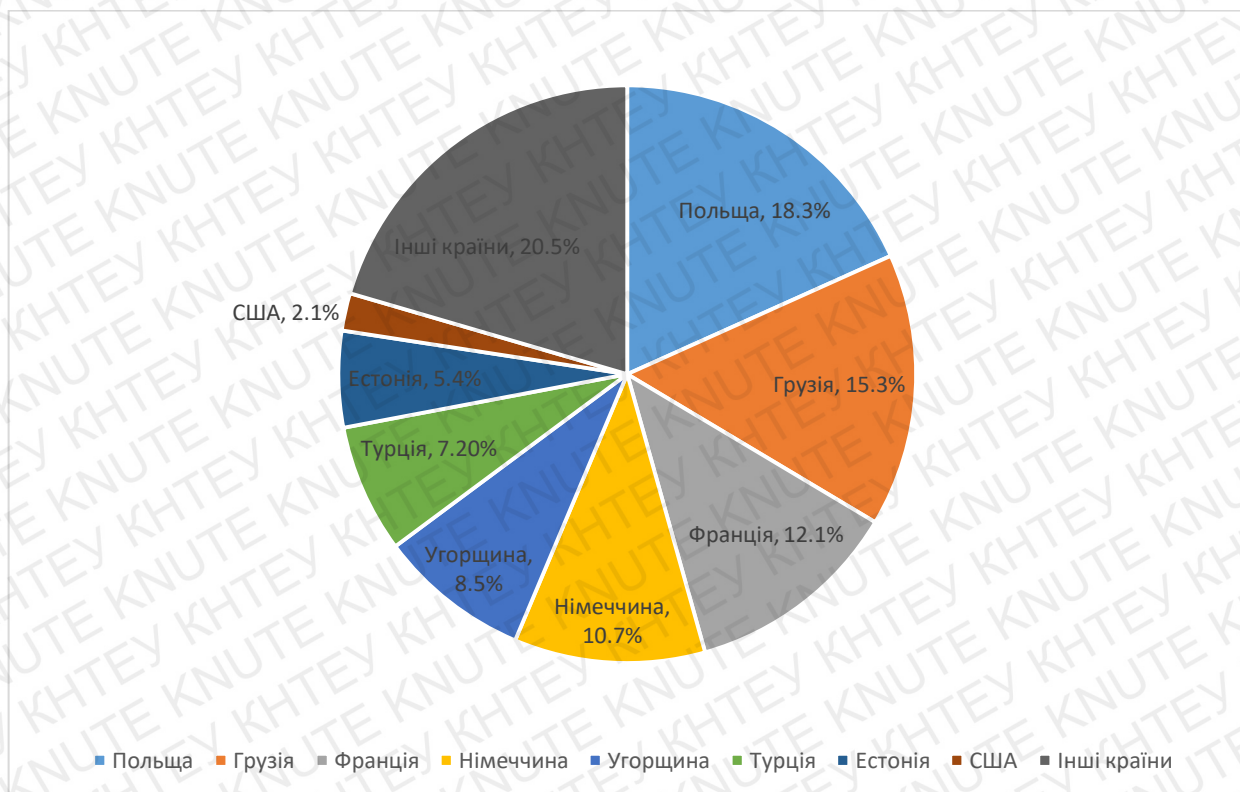
Складено автором за матеріалами джерела [31].

Рис.2.1 «Співвідношення різних видів туристичних послуг до загального обсягу реалізованих послуг на міжнародному ринку».

На діаграмі видно, що основна доля усіх реалізованих на міжнародному ринку послуг, а саме 43% припадає на організацію групових подорожей та заходів, по-перше, даний вид послуг є одним із найбільш популярних, по-друге, дані послуги є найдорожчими та приносять найбільший прибуток. Важливе місце займає також реалізація авіаквитків, а саме 31%, не дивлячись на те, що останнім часом росте тенденція придбання авіаквитків онлайн на інтернет-ресурсах,

більшість компаній для обслуговування ділових поїздок своїх працівників користуються послугами туристичних компаній.

Основний обсяг іноземних компаній, що обслуговує ПрАТ «Обрій Інк» припадає на Європейські країни, Грузію та Турцію. Географія зовнішньоекономічної діяльності підприємства відображена на рис. 2.2.



Складено автором за матеріалами джерела [31].

Рис. 2.2 Співвідношення частки основних країн у загальному обсязі зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Підприємство активно реалізовує послуги міжнародним компаніям, що позитивно впливає як на фінансовий стан так і створює перспективи для розвитку, так як, компанія напрацьовує позитивний імідж на міжнародному ринку.

Розглянемо результати зовнішньоекономічної діяльності ПрАТ «Обрій Інк» за останні п'ять років.

Для здійснення успішної економічної діяльності на зовнішніх ринках в сучасних умовах значного загострення конкуренції, глобалізації та регіоналізації

світогосподарських зв'язків туристичним підприємствам недостатньо володіти факторами виробництва. Їх міжнародні конкурентні переваги залежать і від того, у якому середовищі вони функціонують. Його аналізувати, оцінювати та враховувати у своїй діяльності.

2.2 Оцінка конкурентного становища підприємства ПрАТ «Обрій Інк» на ринку

Вивчення соціального компонента зовнішнього оточення спрямоване на те, щоб усвідомити й оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ, як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів й ін.

Аналіз технологічного компонента дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки й техніки, вчасно переорієнтовуватися на виробництво й реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент відмови від використовуваної технології.

Порядок проведення PEST-аналізу. Виділяють наступні етапи проведення зовнішнього аналізу:

1. Розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування підприємства.
2. Оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для даного підприємства шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням.
3. Дається оцінка ступеню впливу кожної фактора-події на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі: ”п'ять“ - сильний вплив, серйозна небезпека; ”одиниця“ - відсутність впливу, загрози.

Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства.

Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності підприємства реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища[11, с.82].

Аналіз зовнішніх стратегічних факторів на прикладі туристичного підприємства ПрАТ «Обрій Інк» представлений у табл.2.1.

Таблиця 2.2

Результати аналізу зовнішніх стратегічних факторів

Зовнішні стратегічні фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Сприятлива демографічна ситуація	0,05	4	0,20
Розвиток роздрібної мережі	0,10	2	0,20
Державна підтримка малого бізнесу	0,20	5	1,00
Економічна стабілізація	0,15	2	0,3
Посилення державного регулювання	0,15	3	0,45
Конкуренція на внутрішньому ринку	0,10	5	0,50
Нові технології	0,15	3	0,45
Зниження активності споживачів	0,10	1	0,1
Сумарна оцінка	1,0		3,2

Складено автором за матеріалами джерела [12, с.131].

У цьому випадку оцінка 3,2 показує, що реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні.

Оцінка впливу зовнішнього середовища за методологією PESTаналізу передбачає виділення політичних, економічних, соціокультурних і технологічних

факторів і умов, які мають вплив на функціонування і розвиток туристично-рекреаційного комплексу України.

Політичні фактори і обмеження зовнішнього середовища можна поділити на фактори:

- 1) формують політичний клімат;
- 2) адміністративного впливу на суб'єкти економіки України;
- 3) формують правове середовище бізнесу;
- 4) організаційні.

Найважливішим сприятливим політичним чинником розвитку України є політична стабільність. Посилити сприятливий політичний фон може також послідовність органів влади у реалізації прийнятих стратегічних документів і програм розвитку.

Негативним зовнішнім фактором слід визнати значну частку тіньового сектора в економіці України, що обумовлює необхідність розробки нових підходів до зміцнення податкової системи (не в останню чергу — шляхом виховання громадянської самосвідомості та податкової культури).

Підвищення значущості екологічних аспектів діяльності суб'єктів економіки передбачає посилення контролю за дотриманням природоохоронних вимог і нормативів.

Що стосується правового середовища бізнесу в Україні, то найважливішим негативним фактором і обмеженням припливу інвестицій в економіку регіону є нерегульованість питань землекористування та визначення статусу земель. Ряд правових обмежень обумовлений наявністю на території України природних територій, які особливо охороняються, повністю або частково вилучених з господарського обороту, для яких встановлено режим особливої охорони.

В організаційному плані стримуючими факторами економічного розвитку країни в цілому і туристично-рекреаційного комплексу зокрема є відсутність структури, що забезпечує регулювання інвестиційної діяльності, а також єдиної

стратегії просування країни, спрямованої на формування привабливого іміджу регіону.

Економічні фактори та обмеження зовнішнього середовища поділяються на:

- 1) фактори, обумовлені циклічним характером економічного розвитку;
- 2) макроекономічні;
- 3) чинники формування інвестиційного клімату;
- 4) ресурсні обмеження;
- 5) інші.

Така класифікація значною мірою умовна внаслідок тісного взаємозв'язку факторів.

Сприятливим економічним чинником розвитку туризму є висока забезпеченість країни природними ресурсами. Наявність умов для розвитку різних видів туризму дозволяє нівелювати сезонні коливання споживчої активності. Крім того, туризм як галузь сфери послуг в дещо меншій мірі страждає від наслідків економічних спадів, ніж галузі виробничого сектора. Сприятливий зовнішній фон для розвитку туризму формує зростання регіональної економіки, зайнятості та платоспроможного попиту, а обмеженнями стають низький рівень розвитку споживчого ринку та незначна частка сфери платних послуг у валовому регіональному продукті.

Факторами, що погіршують інвестиційний клімат в країні, є недостатній рівень розвитку фінансової інфраструктури, а також висока частка тіньового сектора в економіці, що створює умови для недобросовісної конкуренції [8, с.72].

У перспективі значущим обмеженням розвитку туристично-рекреаційного комплексу може стати нестача висококваліфікованих кадрів як управлінських, так і різних фахівців сфери послуг. Можна прогнозувати також підвищення значущості фактора глобалізації та регіональної економічної інтеграції у розвитку туризму.

У числі соціокультурних чинників виділені:

- 1) рівень розвитку людського капіталу;
- 2) показники рівня життя;
- 3) етологічні (поведінка) чинники[7, с.149].

В умовах загострення конкурентної боротьби ефективне використання порівняльних переваг країни у сфері туризму потребує додаткових знань та зусиль як з боку державних інституцій, так і з боку суб'єктів підприємництва.

Досвід провідних туристичних країн свідчить про те, що дієвим засобом у проведенні ефективної туристичної політики є використання конкурентних стратегій, які забезпечують активний розвиток галузі туризму в країні, сприяють створенню конкурентоспроможного туристичного продукту та допомагають зайняти вагоме місце на міжнародному ринку туристичних послуг.

Одним із методів проведення діагностики розвитку туристично-рекреаційного комплексу на національному рівні є дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища з використанням SWOT-аналізу. SWOT-аналіз як метод проведення аналітичних досліджень стану об'єкта широко використовується в практиці стратегічного планування і має низку переваг, які впливають із алгоритму його проведення [9].

SWOT-аналіз допомагає виявити ключові фактори успіху, тобто переваги регіону, які найбільше сприяють туристичній діяльності [3, с.203].

Підприємство ПрАТ «Обрій Інк» займається діловими подорожами, даний сегмент менш широко представлений в Україні ніж рекреаційні подорожі, це дає підприємству певні переваги.

Слід зазначити, що ПрАТ «Обрій Інк» є одним із найбільших підприємств у сфері ділового туризму в Україні. Частка ринку, якою володіє компанія перевищує частки основних конкурентів. Таке становище дає підприємству переваги для стратегічного розвитку. Це важливо, так як, діловий туризм на даний момент є однією із найперспективніших сфер туризму.

Аналіз сильних та слабких сторін та можливостей і загроз для компанії ПрАТ «Обрій Інк» наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Обрій Інк».

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий період роботи на ринку туріндустрії, наявність досвіду. 2. Популярності імені (бренду). 3. Одночасне використання можливостей і турагента, і туроператора. 4. Диференційований підхід до формування турпродукту та пошуку цільової аудиторії. 5. Високий рівень якості турпродукту при гнучкій системі цін. 6. Сформована система управління, наявність відділу маркетингу. 7. Наявність професійної освіти фахівців з маркетингу. 8. Наявність великої напрацьованої бази корпоративних клієнтів. 9. Чітко узлагоджені бізнес процеси. 10. Штат високваліфікованих працівників. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відсутність виразної стратегії маркетингу. 2. Недостатньо активне просування турпродукту на ринок. 3. Недостатнє використання маркетингових засобів. 4. Залежність рівня продажів від сезонності.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Завоювання власної частки ринку і її розширення в порівнянні з конкурентами. 2. Розробка стратегії маркетингу. 3. Можливість розширення діяльності та її диференціації за рахунок виходу на нові сегменти ринку. 4. Розширення асортименту тур продуктів, з метою задоволення більшої кількості споживачів. 5. Поліпшення рівня обслуговування споживачів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність в одному сегменті ринку значного числа конкурентів. 2. Економічний спад 3. Зменшення доходу споживачів. 4. Неприятливі зміни клімату в інших країнах

Складено автором за матеріалами джерела [3, с.213].

Проаналізувавши дані дослідження, можна сказати, що ПрАТ «Обрій Інк» завдяки своєму досвіду роботи на туристичному ринку, досить міцних позиціях є менш вразливою до сьогоденних загроз в порівнянні з маленькими туристичними фірмами, якими є більша частина підприємств на українському ринку; та має

значний потенціал та можливості для подальшого розвитку своєї діяльності в туристичній сфері нашої держави.

Головними загрозами підприємства виступають наявність в одному сегменті ринку значного числа конкурентів, економічний спад у країні, зменшення доходу споживачів, несприятливі зміни клімату в інших країнах. Менеджменту підприємства необхідно звернути увагу на можливі негативні наслідки для діяльності підприємства що приховують дані загрози. Потрібно сфокусуватись на сильних сторонах підприємства, таких як, великий період роботи на ринку туріндустрії, наявність досвіду, популярності імені (бренду), одночасне використання можливостей і турагента, і туроператора, високий рівень якості турпродукту при гнучкій системі цін, наявність великої напрацьованої бази корпоративних клієнтів та штат високваліфікованих працівників та максимально ефективно використовувати їх у передбачені можливого впливу факторів загроз.

Особливу увагу варто привернути можливостям підприємства, таким як, завоювання власної частки ринку і її розширення в порівнянні з конкурентами та розширення діяльності та її диференціації за рахунок виходу на нові сегменти ринку.

На конкурентноспроможність туристичного підприємства впливає низка зовнішніх факторів. Як позитивних, таких як: зростання кількості дипломованих фахівців туристичної галузі, державна підтримка туристичної галузі, глобалізація бізнес-процесів, різноманітність рекреаційних ресурсів країни, так і негативних, таких як: погіршення політичних відносин з іншими країнами, несприятливі зміни клімату та техногенні катастрофи в інших країнах, нестабільна політична ситуація в інших країнах економічний спад в країні (зростання безробітних, зниження платоспроможності споживачів, низька якість життя), несприятливий демографічний фактор (переважання людей похилого віку).

Усі ці фактори в різній мірі впливають на діяльність туристичного підприємства і, зокрема, на його конкурентноспроможність. Оцінка впливу цих факторів наведена у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз зовнішніх факторів впливу наПрАТ «Обрій Інк»

Фактор	Вага фактору	Оцінка	Остаточна оцінка
Можливості			
1. Зростання кількості дипломованих фахівців туристичної галузі	0,1	4	0,4
2. Державна підтримка туристичної галузі	0,1	4	0,4
3. Глобалізація бізнес-процесів	0,1	4	0,4
4. Різноманітність рекреаційних ресурсів країни	0,05	2	0,1
5. Розвиток інформаційних та інтернет-технологій	0,1	4	0,4
Загрози			
1. Погіршення політичних відносин з іншими країнами	0,2	5	1
2. Несприятливі зміни клімату та техногенні катастрофи в інших країнах	0,05	2	0,1
3. Нестабільна політична ситуація в інших країнах	0,05	2	0,1
4. Економічний спад в країні (зростання безробітних, зниження платоспроможності споживачів, низька якість життя)	0,25	5	1

Всього	1		4
---------------	---	--	---

Складено автором за матеріалами джерела [15, с.71]

З таблиці видно що найвагомим негативним фактором впливу є погіршення стосунків з іншими державами.

Моделювання карти стратегічних груп туристичних підприємств що працюють у сфері ділового туризму на регіональному ринку. На київському ринку працює найбільша кількість компаній зайнятих у секторі ділового туризму (в порівнянні з іншими регіональними ринками). У наймасовіших сегментах лідерами, серед середніх за розміром туроператорів, є «Наш Стандарт», «Кий Авіа», «BTL», «WorldserviceGroup» та «Феєрія». Також дані компанії мають велику історію господарювання у туристичній галузі, так як почали свою діяльність ще в 90-х роках.

В якості основних стратегічних характеристик, за якими різняться дані організації, можуть виступати наступні:

- 1) величина асортименту пропонованих основних та додаткових послуг;
- 2) наявність розгалуженої системи каналів просування послуг (числі використання власних і посередницьких каналів);
- 3) використання торгових марок (відомість брендів), торгових знаків у конкурентній боротьбі;
- 4) рівень обслуговування споживачів, індивідуалізація обслуговування;
- 5) якість пропонованих послуг;
- 6) гнучкість цінової політики;
- 7) фінансова стабільність;
- 8) інтенсивність маркетингових заходів.

На основі наведених вище даних можна зробити висновок, що туристичне підприємство ПрАТ «Обрій Інк» займає лідируючу позицію на ринку ділового туризму в Україні, та є найбільшим підприємством на ринку за обсягами

продажів. Проте підприємство має певні проблеми з маркетинго та нереалізований потенціал у можливості реалізації додаткових послуг.

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБРІЙ ІНК»

3.1 Методи підвищення конкурентноспроможності туристичного підприємства на прикладі ПрАТ «Обрій Інк»

Зрозуміло, що підприємство саме вправі обирати послуги і та обсяг їх реалізації, що воно вважає найбільш оптимальним. Однак, в основному, ефективність результатів буде залежати не стільки від внутрішніх резервів самого підприємства, скільки від потреб його споживачів. Асортимент послуг обов'язково повинні враховувати саме побажання споживача. Всебічний аналіз динаміки реалізації окремих видів послуг дозволяє виділяти з загального обсягу ті послуги, що користається найбільшим попитом, а також визначати оптимальні обсяги її виробництва.

Ще одним важливим фактором, є якість послуг. Саме собою зрозуміло, що якими би резервами збільшення обсягу реалізації послуг не володіло підприємство, низька її якість не дозволить підвищити ефективність його діяльності. Тобто, без постійного і строгого контролю якості неможлива ефективна діяльність будь-якого підприємства.

Резерви скорочення витрат можна встановити по кожній статті витрат за рахунок конкретних організаційно-технічних заходів - упровадження нової, більш прогресивної техніки і технологій, поліпшення організації праці і усі вище перераховані заходи - які будуть сприяти економії заробітної плати, сировини, матеріалів і енергії

Конкурентна боротьба будується на диференціації ніш і полягає в тому, що підприємства через свою неоднакову пристосованість до діяльності в різних ринкових умовах прагнуть працювати тільки на тих сегментах ринку, де вони

сильніші від конкурентів. За термінологією Портера, підприємства, які орієнтуються на одну нішу, називаються стратегічною групою. Диференціація ніш послаблює конкурентну боротьбу між різними стратегічними групами і підсилює її усередині таких груп.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства слід розуміти, як реальну та потенційну спроможність, а також наявні для цього можливості туристичного підприємства вивчати попит (ринок), проектувати, виготовляти та реалізувати товари, які по своїм параметрам у комплексі більш для споживачів, ніж товари конкурентів. Конкурентоспроможність туристичного підприємства слід розглядати як систему, що складається із безперервно взаємодіючих елементів та факторів впливу і характеризує ступінь реалізації потенційних можливостей туристичного підприємства набувати і утримувати протягом тривалого періоду конкурентних переваг. Це визначення охоплює як ефективність діяльності, так і здатність туристичного підприємства пристосовуватися до змінних умов зовнішнього середовища.

Оцінка конкурентоспроможності туристичного підприємства визначається за допомогою таких показників як прибутковість, рентабельність, продуктивність праці, ліквідність і кредитоспроможність, а також якість продукції, ступінь задоволення потреб споживачів.

Розрізняють такі рівні конкурентоспроможності:

- 1) абсолютний рівень - визначається шляхом обчислення певних параметрів конкурентоспроможності без їх порівняння з відповідними показниками конкурента;
- 2) відносний рівень - визначається шляхом зіставлення власних абсолютних показників з відповідними показниками найкращих конкурентних зразків;
- 3) оптимальний рівень - відповідає мінімальній величині загальних суспільних витрат на виробництво й експлуатацію висококонкурентної продукції.

Основними принципами визначення конкурентоспроможності туристичних підприємств є наступні:

1) оцінювання діяльності підприємства має проводитися з позиції конкретного суб'єкта ринку - виробника чи споживача послуг. Залежно від мети оцінювання вибирають номенклатуру комплексних та одиничних показників. В оцінюванні конкурентоспроможності підприємства з боку споживача ступінь задоволення його потреб послугами підприємства можна визначити лише за відносними споживчими показниками якості. В самооцінюванні конкурентоспроможності туристичні підприємства можуть оперувати як споживчими параметрами (прихильність покупців, місцезнаходження підприємства), так і виробничими (відносини з постачальниками, інформаційні системи управління і розподілу, зниження витрат);

2) орієнтація на певний вид та сегмент ринку. Сегменти ринку можна виділяти за різними ознаками, але найбільш універсальною є рівень доходів споживачів, що визначає рівень якості обслуговування;

3) забезпечення порівняльності підприємств за типами;

4) дотримання норм законодавства України та міжнародних норм і правил у галузі туризму та антимонопольної діяльності. Специфічною для туристичної сфери є така обов'язкова норма, як наявність договору між клієнтом та виконавцем послуги;

5) орієнтація на певний тип ринку (внутрішній, зовнішній);

6) попередження подвійного врахування показників в оцінюванні конкурентоспроможності туристичного підприємства;

7) формування номенклатури показників з урахуванням рекомендованих вимог і перевищення обов'язкових вимог стандартів.

Цей принцип передбачає включення до номенклатури оцінних показників конкурентоспроможності поряд із рекомендованими показниками параметрів, що перевищують обов'язкові вимоги стандартів (майстерність виконання послуг,

надання непередбачених стандартом послуг для певних типів чи категорій підприємств тощо).

Стратегічна орієнтація туристичних підприємств в умовах конкуренції представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Стратегічна орієнтація туристичних підприємств в умовах конкуренції

1. Орієнтація на попит	Діяльність підприємств на сегменті ринку із значним обсягом незадоволеного попиту та попиту, що формується, низьким ступенем конкурентної боротьби
2. Орієнтація на ресурсну забезпеченість	Діяльність туристичних підприємств на перспективному сегменті споживчого ринку або в умовах погіршення кон'юнктури ринку та зниження обсягів реалізації
3. Орієнтація на прибуток	Жорсткі фінансові обмеження; великий обсяг умовно-змінних поточних витрат; значні інвестиційні та соціальні потреби

Джерело [19, с.31]

В окремих випадках можна проводити аналогію між поняттями конкурентоспроможність та стійкість туристичного підприємства.

Поширеною є точка зору, відповідно до якої конкурентоспроможність є елементом або передумовою загальної стійкості функціонування туристичного підприємства. Ці категорії мають як спільні, так і відмінні риси. «Конкурентоспроможність підприємства» - більш широке поняття, порівняно з його стійкістю.

Стійкість туристичного підприємства є обов'язковою, але недостатньою умовою його конкурентоспроможності, оскільки забезпечує лише підтримання раніше досягнутих конкурентних позицій, і не є основною умовою забезпечення конкурентних переваг. Стійка робота декількох підприємств з рівними конкурентними перевагами не зможе забезпечити жодному з них більшу конкурентоспроможність. З метою забезпечення чи створення нових конкурентних переваг туристичне підприємство повинне змінювати намічений

режим функціонування в процесі пристосування свого внутрішнього середовища до впливу зовнішніх факторів. Одним зі складових параметрів, що визначають онкурентоспроможність туристичного підприємства, є онкурентоспроможність його турпродуктів.

Онкурентоспроможність туристичного продукту визначається відношенням корисного ефекту до сумарних витрат, що включають усі витрати, пов'язані з його споживанням (ціни споживання). Чим вище це співвідношення порівняно з іншими аналогічними продуктами, тим вища онкурентоспроможність турпродукту на ринку.

Для визначення онкурентоспроможності продукції необхідно враховувати:

- 1) конкретні вимоги потенційних покупців до пропонованої на ринку послуги;
- 2) можливі розміри і динаміку попиту на послугу;
- 3) розрахунковий рівень ринкової ціни послуги;
- 4) очікуваний рівень онкурентції на ринку відповідних послуг;
- 5) основні параметри продукції головних онкурентів;
- 6) найбільш перспективні ринки для відповідного товару й етапи закріплення на них;
- 7) термін окупності сукупних витрат, пов'язаних з проектуванням, виробництвом і просуванням на ринок нового товару.

Онкурентоспроможність підприємства та онкурентоспроможність турпродукту мають деякі відмінні риси.

По-перше, онкурентоспроможність підприємства - більш широке поняття порівняно з онкурентоспроможністю турпродукту, оскільки включає не тільки ціну і якість послуг, але й ефективність фінансово господарської діяльності. Для оцінки онкурентоспроможності туристичного підприємства використовують критерії та показники, що характеризують його діяльність за всіма основними напрямками: комерційна, кадрова робота, обслуговування туристів, фінансова

діяльність, якість обслуговування, організація та управління туристичною діяльністю.

По-друге, конкурентоспроможність підприємства охоплює весь асортимент турпродуктів, що їх надає туристичне підприємство, тоді як конкурентоспроможність визначають стосовно до кожного його асортиментною миту.

По-третє, якщо конкурентоспроможність туристичного продукту визначають лише на ринку туристичних товарів та послуг, то конкурентоспроможність туристичного підприємства, залежно від того, на якому ринку розглядають його конкурентні переваги, може бути товарна (на ринку туристичних послуг), фінансова (на фінансовому ринку), інвестиційна (на інвестиційному ринку), кредитна (на кредитному ринку), тощо.

По-четверте, конкурентоспроможність турпродукту визначається споживачем, коли він визнає його відповідність своїм потребам, у момент реалізації; а конкурентоспроможність туристичного підприємства визначається ним самостійно.

По-п'яте, якщо конкурентоспроможність турпродукту досліджується протягом проміжку часу, що відповідає його життєвому циклу, то конкурентоспроможність туристичного підприємства досліджується протягом більш тривалого періоду, що відповідає тривалості функціонування туристичного підприємства.

По-шосте, конкурентоспроможність туристичного підприємства визначає конкурентоспроможність турпродукту, оскільки зумовлює ті якісні характеристики послуг, які формують їх споживчу цінність та стратегію просування турпродукту до споживачів.

По-сьоме, конкурентоспроможність турпродукту визначають відношенням корисного ефекту від його споживання до сумарних витрат, пов'язаних із його споживанням (ціни споживання); тоді як конкурентоспроможність туристичного

підприємства визначається дією комплексу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища його функціонування [15, с.310-311].

При підвищенні конкурентоспроможні туристичних підприємств важлива увага приділяється використанню інформаційних технологій. Інформаційні технології в туризмі являються системою методів і способів передачі і обробки інформації на основі використання технічних засобів, що можуть застосовуватись при управлінні підприємствами сфери туризму, а саме: обслуговуванні клієнтів, співпраці з постачальниками, посередниками, органами державної влади, налагодженні з ними партнерських відносин тощо.

Поширеність інформаційних технологій є досить високою, але рівень їх використання вітчизняними туристичними підприємствами є досить обмеженим.

Стикаючись з проблемами забезпечення конкурентоспроможності туристичних послуг, вітчизняні підприємства намагаються використовувати вироблений зарубіжними туристичними фірмами інструментарій сучасних інформаційних технологій. У загальній сукупності систем автоматизації роботи туристичних підприємств існують різні їх види, які поділяються залежно від типу підприємств, для яких вони розроблені, і відповідно, набору функцій, які в них передбачені. Найбільш поширені на ринку є системи автоматизації роботи туристичних операторів, туристичних агентів, авіа-агенцій, засобів розміщення. На даний час існує велика кількість різноманітних програмних продуктів, які орієнтовані на автоматизацію процесів управління підприємствами різних сфер національного господарства.

Однак, інформаційні туристичні сайти і портали не є досконалими, хоча й містять досить великий обсяг інформації. Серед основних недоліків можна визначити:

- 1)дублювання інформації інших сайтів;
- 2)застарілість даних і пропозицій турів;
- 3)обмежена можливість вибору з існуючих пропозицій;

4)значна завантаженість рекламними лінками, баннерами і спамом тощо [14, с.112].

Підвищення ефективності процесів обслуговування споживачів, більш якісного задоволення потреб кожного окремого туриста є можливим тільки за умов активного використання ресурсів мережі Інтернет.

Так як, основним ресурсом, яким володіє туристична компанія, є кваліфіковані кадри, так як, саме від компетентності працівників залежить рівень якості туристичних послуг, вкрай важливим є саме заходи спрямовані на підвищення кваліфікації та мотивації співробітників.

Пропозиції щодо поліпшення умов праці:

1) підвищити кваліфікації менеджерів (проводити для своїх співробітників професійні тренінги, курси для підвищення кваліфікації, проводити раз на рік профорієнтацію);

2) підвищити зарплату співробітникам компанія (вдосконалити існуючу мотиваційну накопичувальну систему за кожний проданий тур, розроблений тур, або задоволеного клієнта, нараховувати відсоток до заробітної плати);

3) зацікавити співробітника в підвищенні якості його роботи, у збільшенні продуктивності праці, а, отже, збільшити обсяги продажів по послугам, що надаються.

Останнім часом кількість туристів, бажаючих скористатися послугами мережі Інтернет для пошуку інформації про місце відпочинку і фірму, в якій можна замовити путівку значно збільшується. У більшості випадків туристи, звертаючись до пошукових систем, прагнуть отримати інформацію про місце подорожі, переконатись у наявності пропозицій, акцій та знижок, дізнатись про ціну послуг тощо. Саме тому, створюючи власну сторінку, кожний суб'єкт туристичного ринку, у першу чергу, повинен забезпечити існування саме даної інформації, слідкувати за її постійним оновленням.

В умовах посилення конкурентної боротьби на українських ринках дедалі більша кількість підприємств звертає увагу на різні методи маркетингових досліджень, у тому числі й рекламу з метою мінімізації витрат на пошук ефективних стратегій, які дають можливість міцно утримувати ринкові позиції та збільшувати обсяги збуту, зберігаючи при цьому наявних споживачів і залучаючи нових. Розробці методики планування діяльності туристичного підприємства варто приділяти більше уваги, оскільки саме вона впливає на результативність усіх проведених рекламних заходів.

Можна виділити наступні найважливіші маркетингові заходи, які вимагають удосконалення з метою підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств належать:

- 1) удосконалення збутової політики;
- 2) налагодження зв'язків з корпоративними клієнтами;
- 3) розширення роботи з турагентствами;
- 4) удосконалення цінової політики.

Акцентування діяльності туристичного підприємства на потребах клієнтів і підвищенні ступеня лояльності клієнтів до туристичного підприємства та його продукції спричинить необхідність серйозного перегляду маркетингової роботи з орієнтацією на нове розуміння ролі клієнта в ланцюжку взаємовідносин між туристичним підприємством і споживачем[19].

В сучасних умовах важливого значення при виході туристичного підприємства на зовнішні ринки набувають створення і виробництво конкурентоспроможного туристичного продукту (послуги) з мінімальними витратами з метою одержання заздалегідь визначеної частки прибутку; якість послуг та здійснюваний контроль за нею, а також реалізація заходів щодо організації збуту, обслуговування після надання послуг і проведення рекламних кампаній.

Беручи до уваги, що компанія ПрАТ «Обрій Інк» займається діловим туризмом і орієнтована на корпоративних клієнтів, важливо правильно обирати рекламну стратегію та канали розповсюдження рекламної інформації, що були би актуальними саме для просування послуг пов'язаних з діловими подорожами.

Добре продумана рекламна політика, значні кошти, що витрачаються на неї, принесуть позитивний ефект, компанія стане більш відома на ринку туристичних послуг, що спричинить за собою залучення нових клієнтів, обсяг збуту туристського продукту компанії буде збільшуватися. Підвищення кваліфікації співробітників фірми забезпечить якісне обслуговування клієнтів, кількість продажів збільшиться.

Туристські послуги повинні відрізнятися високим рівнем обслуговування. Керівництво фірми повинно уважно стежити за досить непостійним попитом на туристичні послуги, ретельно вибирати для своїх клієнтів готелі, організувати харчування, цікаві екскурсії.

Можна зробити висновок, що для ефективної роботи туристському підприємству ПрАТ «Обрій Інк» необхідно нарощувати об'єми продажів, збільшувати прибуток, знижувати витрати і собівартість турів, активно використовувати в роботі кваліфікований менеджмент і потенційні можливості концепції маркетингу. Уся діяльність туристського підприємства повинна здійснюватися з постійним обліком стану ринку і ґрунтуватися на точному знанні потреб і потреб потенційних покупців, їх оцінці і обліку можливих змін в майбутньому.

3.2 Прогнозна оцінка ефективності запропонованих методів підвищення конкурентноспроможності

Важливою задачею подальшого розвитку підприємства є раціональне використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Сучасні фахівці (менеджери, аудитори, бухгалтери) повинні досконало володіти методами економічних досліджень, методикою комплексного аналізу діяльності підприємства для виявлення резервів і їх подальшого використання.

Забезпеченість та ефективність використання основних засобів туристичним підприємством є одним із найважливіших факторів збільшення обсягу реалізації послуг.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства можна представити у вигляді чотирьох взаємопов'язаних блоків [8, с.73]:

- 1) визначення основних пріоритетів
- 2) постановка цілей підприємства у сфері досягнення відповідного рівня конкурентоспроможності;
- 3) визначення завдань
- 4) аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства;
- 5) розробка стратегії
- 6) формування альтернативних пакетів стратегій досягнення очікуваного рівня конкурентоспроможності підприємства;
- 7) реалізація стратегії
- 8) вибір оптимального пакету стратегій та розробка стратегічного плану досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Перевагами запропонованих у розділі 3.1 стратегій, є:

- 1) для конкурентів — у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в

захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи рівний маржинальному по галузі прибуток;

2) для споживачів — відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його продукції, відшкодовуючи витрати на виробництво та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку фірми. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та виробника. При обмеженості ринкового попиту частина найдорожчих товарів лишається нереалізованою.

3) для постачальників — більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів.

4) для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь — лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі й безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших підприємств у галузь. Однак ця позиція є орієнтиром для фірм, що говорить про той рівень витрат, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами;

5) для товарівзамінників (субститутів) — лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні товари є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

Лідери на основі зниження витрат (цін) виготовляють товари еластичні за ціною, забезпечують різний вплив на всі п'ять конкурентних сил за Портером (відповідно до його «моделі галузевої конкуренції») і спроможні формувати на ринку та в галузі нижню межу цін і витрат [2, с.14].

Використання запропонованих стратегій пов'язане з певними ризиками [23, с.115]:

1) високі ціни, які відбивають додаткові витрати на диференціацію продукту, можуть згодом перестати ототожнюватися споживачем з додатковими перевагами у споживанні. Покупець може відмовитися від товару з високою ціною на користь нижчих цін менш відомих торгових марок (реалізуючи потребу в ощадливості);

2) споживач може дійти висновку, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані, а надто тоді, коли стандартні характеристики пов'язані з більш легким комплектуванням з іншими товарами інших галузей, що споживаються одночасно;

3) конкуренти здатні імітувати продукти лідера у диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту, що є об'єктом імітації;

4) поява продуктів, що кардинально (виходячи за можливі межі диференціації) відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям фірм, оскільки, як зазначалося, покупці виявляють прихильність до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим; для товарівзамінників (субститутів) — виготовлені товари, які є результатом обраної стратегії диференціації, найчастіше не є еластичними за ціною, а сприймання споживачами якості є дуже індивідуальним. Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз з боку замінників у такій мірі, в якій проявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників[23, с.701].

За умови правильного застосування запропоновані стратегії створюють сприйнятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами середовища організації.

Таким чином, використовуючи ефективні методи підвищення конкурентноспроможності, що було запропоновано можна сподіватись на позитивні покращення у діяльності підприємства. Ефективність даних методів визначається у значній мірі можливістю управління ризиками.

В Україні формується система конкурентних підприємств: потенційно могутні, але які тільки-но почали пристосовуватися до ринкових умов, великі підприємства; спеціалізовані підприємства, що з'являються лише в окремих галузях, і поштучно, як найбільша рідкість, що народжуються фірми-піонери, оточені численними неконкурентоспроможними підприємствами.

В таблиці 3.1. наведемо вихідні дані для визначення доходності запропонованого проекту.

Таблиця 3.1

Вхідні дані для визначення доходності запропонованого проекту

Показники	Од. виміру	Значення
Витрати на технічне забезпечення	тис. грн.	8333
Витрати на навчання персоналу	тис. грн.	753
Термін роботи обладнання після вводу	років	5
Гарантований обсяг реалізації послуг в рік	тис. грн.	11066
Кредит	%	12
Фактор ризику	%	5
Інфляція	%	16

Джерело: розроблено та складено автором.

Перш ніж здійснювати впровадження проекту, необхідно обґрунтувати його економічну ефективність. Обґрунтування здійснимо шляхом визначення чистого дисконтованого доходу, чистої поточної вартості по роках реалізації проекту,

строку його окупності. Також потрібно довести ймовірність повернення кредиту у встановлений термін. Поточні витрати по роках наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Поточні витрати на здійснення проекту, тис. грн

Витрати	1 рік (2019р.)	2 рік (2020р.)	3 рік (2021 р.)	4 рік (2022 р.)	5 рік (2023 р.)	Всього
1. Зарплата	480	480	480	480	480	2400
2. Нарахування	240	240	240	240	240	1200
3. Матеріали	187	187	187	187	187	935
4. Амортизація	74	68	62	56	52	312
5. Інші	83	83	83	83	83	415
6. Умовно-постійні витрати	626	626	626	626	626	3130
Всього	1690	1684	1678	1672	1668	8392

Джерело: розроблено та складено автором

Визначимо обсяг одноразових (капітальних) витрат по роках, тис. грн. Витрати на придбання обладнання здійснюється в 0-й рік (з моменту придбання обладнання починається відрахунок терміну виконання проекту); витрати на монтаж обладнання та навчання персоналу здійснюються в 1-й рік.

0-й рік – 8300;

1-й рік – 750.

Визначимо обсяг грошових потоків (чистого доходу + амортизації, враховуючи оподаткування прибутку за ставкою 21 %), тис. грн.:

1-й рік = 74 (тільки амортизація, оскільки послуги не реалізовувались);

2-й рік = 11066-1684-1970+68=7480;

3-й рік = 11066-1678-1971+62=7479;

4-й рік = 11066-1672-1972+56=7478;

5-й рік = 11066-1668-1973+52=7477.

Визначимо норму дисконтування проекту. Визначення норми дисконтування проекту здійснюється за формулою:

$$d = a + b + c; \quad (3.1)$$

де a – ціна капіталу, $a = 0,12$;

b – рівень ризику, $b = 0,05$;

c – рівень ризику роботи на ринку (інфляція), $c = 0,16$.

$$D = 0,12 + 0,05 + 0,06 = 0,33.$$

Визначення чистого дисконтованого доходу (ЧДД) та чистої поточної вартості (ЧПВ) здійснимо за наступними формулами:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^n \frac{Dt - Kt}{(1+d)^t} \quad (3.2)$$

де Dt – чисті доходи t -го періоду; Kt – витрати t -го періоду.

$$\text{ЧПВ} = - Kt + \text{ЧДД} \quad (3.3)$$

В таблиці 3.3. здійснимо розрахунок чистого дисконтованого доходу проекту та чистої поточної вартості. Чистий дисконтований дохід (ЧДД) – сума очікуваного потоку платежів, приведена до вартості на даний момент часу [7]. Необхідність розрахунку чистого дисконтованого доходу відображає той факт, що сума грошей, яка є у нас в даний момент, має більшу реальну вартість, ніж рівня їй сума, яку ми отримаємо в майбутньому. Показник чистої приведеної вартості дає змогу порівняти між собою теперішню вартість майбутніх доходів від реалізації інвестиційного проекту (у фазі його експлуатації) з інвестиційними витратами, які необхідно здійснити в поточному період.

Таблиця 3.3

Розрахунок чистого дисконтованого доходу та чистої поточної вартості

Роки	D	K	$\frac{1}{(1+d)^t}$	$\frac{D}{(1+d)^t}$	$\frac{K}{(1+d)^t}$	ЧДД	ЧПВ
0	0	555	1,00	0	8333	-8333	-8333
1	74	753	0,81	60,7	612,4	-551,7	-8885,06
2	7479	0	0,66	4943,3	0	4943,7	-3941,3
3	7478	0	0,54	4018,5	0	4018,5	77,2
4	7477	0	0,44	3266,5	0	3266,5	3343,7
5	7476	0	0,36	2655,4	0	2655,4	5999,2

Всього	29984	1308	x	14944,4	8945,4	5999,4	x
--------	-------	------	---	---------	--------	--------	---

Джерело: розроблено та складено автором

Визначимо термін окупності проекту. Термін окупності проекту (Ток) визначається на підставі попередніх розрахунків ЧДД та ЧПВ (табл. 3.3.).

$$\text{Ток} = p + \text{ЧПВ}_p / \text{ЧДД}_{p+1}, \quad (3.4)$$

де p – останній рік, коли ЧПВ < 0 ;

ЧПВ $_p$ – значення ЧПВ в p -му році (без мінусу);

ЧДД $_{p+1}$ – значення ЧДД в $(p+1)$ -му році.

$$\text{Ток} = 2 + 3941 / 4018,5 = 3 \text{ роки.}$$

Отже, термін окупності проекту становить 3 роки.

Визначимо індекс доходності та середньорічну рентабельність проекту.

Індекс доходності (ІД) – це відношення сумарного дисконтованого доходу до сумарних дисконтованих витрат. Він визначається за формулою:

$$\text{ІД} = \sum_{t=0}^n \frac{D}{(1+d)^t} / \sum_{t=0}^n \frac{K}{(1+d)^t} \quad (3.5)$$

$$\text{ІД} = 14945 / 8945,8 = 1,67.$$

Для доцільності проекту повинне витримуватись співвідношення $\text{ІД} > 1$.

Оскільки $1,67 > 1$, то по цьому показнику проект можна рекомендувати до впровадження.

Рентабельність — поняття, що характеризує економічну ефективність виробництва, за якої підприємство за рахунок грошової виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) повністю відшкодовує витрати на її виробництво й одержує прибуток як головне джерело розширеного відтворення. Розрахуємо середньорічну рентабельність проекту (R) за формулою:

$$R = \text{ІД} / n \times 100 \% \quad (3.6)$$

Отже, середньорічна рентабельність проекту буде дорівнювати:

$$R = 167 \% / 5 = 33,4 \%$$

Отже, можна зробити висновки, що даний проект є високорентабельним.

Оскільки в перший рік впровадження обладнання освоюється та персонал

навчається роботі на даному обладнанні, то грошові потоки у вигляді амортизації обладнання в перший рік не надходитимуть. За 3 роки підприємство зможе повернути вкладені кошти, а наступні два роки буде працювати на власний прибуток.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність фірми — здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування. Конкурентоспроможність фірми — це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів — обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. У ширшому змісті для забезпечення конкурентоспроможності необхідна систематична робота з усього виробничо-господарського циклу, що приводить до конкурентних переваг у сфері НДДКР, виробництва, управління, фінансів, маркетингу й т.п. Конкурентоспроможність фірми є результат її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією.

В сучасних умовах важливого значення при виході туристичного підприємства на зовнішні ринки набувають створення і виробництво конкурентоспроможного туристичного продукту (послуги) з мінімальними витратами з метою одержання заздалегідь визначеної частки прибутку; якість послуг та здійснюваний контроль за нею, а також реалізація заходів щодо організації збуту, обслуговування після надання послуг і проведення рекламних кампаній. Одержання максимального і стійкого прибутку, проникнення на нові ринки або закріплення на існуючому ринку, і є головним критерієм оцінювання виробничої та маркетингової діяльності туристичного підприємства.

Таким чином узагальнюючи, слід зазначити, що до характерних особливостей забезпечення конкурентоспроможності потенціалу сучасного

туристичного підприємства інформаційними ресурсами слід віднести: переоцінку значення, ролі та місця інформаційних ресурсів в системі стратегічних активів компанії; широкий набір технічних рішень створення дієвих та ефективних інформаційних систем комплексного характеру; необхідність органічного інтегрування програмного забезпечення 463 управлінських та інших рішень на вітчизняних туристичних підприємствах в систему їх управління на засадах побудови збалансованої системи управління потенціалом підприємства. З іншої сторони, здійснивши огляд основних засад найбільш поширених інформаційних технологій, що використовуються сучасними підприємствами для забезпечення сталого розвитку, необхідно зробити висновок про те, що найпростіші програмні рішення (незважаючи на їх широке використання та доволі активне поширення в практиці господарювання) поступово втрачають свою актуальність у контексті набуття підприємствами нових конкурентних переваг. Тому, набуває актуальності вирішення проблеми – забезпечення потреби у комплексних інформаційних технологіях, здатних забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства, покращити його конкурентний статус в динамічному ринковому середовищі, забезпечити розвиток потенціалу.

В сучасних умовах виняткового значення при виході туристичного підприємства на зовнішні ринки набувають створення і виробництво конкурентоспроможного туристичного продукту (послуги) з мінімальними витратами з метою одержання заздалегідь визначеної долі прибутку; якість послуг та здійснюваний контроль за нею, а також реалізація заходів щодо організації збуту, обслуговування після надання послуг і проведення рекламних кампаній. Досягнення в результаті цих заходів поставлених цілей, тобто одержання максимального і стійкого прибутку, проникнення на нові ринки або закріплення на існуючому ринку, і є головним критерієм оцінювання виробничої та маркетингової діяльності туристичного підприємства.

Орієнтуючись на стратегію зростання, двоєдина задача конкурентної політики туристичних підприємств може бути сформульована так: з одного боку – постійне прагнення до зменшення вартості послуг при незмінно високій якості, а з іншого боку – цільова робота направлена на розповсюдження туристської пропозиції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про туризм». (Відомості Верховної Ради України(ВВР), 1995, №31, ст.24).
2. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм»» (Відомості Верховної Ради України(ВВР), 2013, №13, ст.180).
3. Агафонова Л.Г. Визначення конкурентоспроможності туристичного продукту // Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (25-26 жовтня 2006 р., м. Київ) / Відп. ред. А.А. Мазаракі. - К.: КТЕУ, 2010. - С.430-434.
4. Антонюк К. І. Особливості диференціації як основи конкурентної стратегії / К. І. Антонюк // Управління підприємством: діагностика, стратегія, ефективність : XVI Міжн. наук.-практ. конф., Таллінн, 10–11 квітн. 2008 р. : мат. – К.: ВПІ «Політехніка», 2008. – С. 14–15 (0,091 д.а.).
5. Антонюк Н.В., Мальська М.П — К., Міжнародний туризм і сфера послуг: Підручник. Затверджено МОН /. 2008. — 661 с.
6. Антонюк К. І. Дослідження підходів до розробки маркетингової стратегії компанії / К. І. Антонюк // Сучасні проблеми розвитку підприємництва в Україні : VI Міжн. наук.-практ. конф., 22–23 лист. 2017 р. : мат. – К. : ІВЦ Вид-во «Політехніка», 2007 р. – С. 110–112 (0,088 д.а.).
7. Борисенко З.Основи конкурентної політики. Навчальний посібник для ВНЗ (затв. МОН України)-К. Таксон-2014-704-с.;
8. Бухало СМ. Организация планирование и управление деятельностью промышленного предприятия. Под ред. - Киев, Вища школа, 1978. - 472с.
9. Гончар О. І. Інформаційні ресурси у забезпеченні конкурентоспроможності потенціалу туристичного підприємства / О. І. Гончар // Моделювання регіональної економіки. - 2013. - № 1. - С. 455-465. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

10. Горелов Д.О., Большенко С.Ф., Стратегія підприємства- Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с.
11. Дейлі Дж. Ефективне ціноутворення: основа конкурентної переваги (пер. з англ.) - М. Вільямс-2014-304-с. ;
12. Кавасакі Г. Как звести конкурентів з розуму: створить відрив, отримаєте прибуток і насолоджуйтеся-М. Росмен-2014-317-с. ;
13. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму / В. К. Кіптенко. – Київ: Знання, 2010. – 502 с. – (Підручник).
14. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг / Оксана Борисівна Моргулець., 2012. – 383 с. – (Навчальний посібник).
15. Сіваченко І.Ю., Козак Ю.Г., Єханурова Ю.І. Управління міжнародною конкурентноспроможністю підприємств. Навчальний посібник для ВНЗ (рек. МОН України).- 2-е вид. -К. ЦУЛ-2006-456-с.
16. Смаль І.В. Глобальний і регіональний вектори розвитку туризму / І.В. Смаль // Географія в інформаційному суспільстві: зб. наук. праць: у 4-х т. - К.: ВГЛ Обрії, 2008. - Т.IV. - С.139-141.
17. Трегобув О. С. ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНЦІЇ В ТУРИЗМ / О. С. Трегобув. // ЕКОНОМІКА і ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ. – 2016. – С. 219.
18. Федоренко В. Г. Політична економія: Підручник.– 2-ге вид. – К.: Алерта, 2015. – 487 с.
19. Фролова В.Ю. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2015. - №1(29). - С.42-46. Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/frolova.htm
20. Шнипко О.С. Національна конкурентноспроможність: сутність, проблеми, механізми реалізації-К. Наукова думка-2003-334-с..
21. Юхимчук І. Технологічні аспекти впровадження інформаційних технологій у діяльність туристичного підприємства / І. Юхимчук // Сучасний стан, ретроспективи та перспективи розвитку економічної системи України: всеукр. студ. інтернет-конф., 14-15 грудня 2010 р.

22. Lyhomankova, O.V. (2004), "State and prospects of regional tourism development in Ukraine", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 6, no. 36), pp.149—155.
23. Ашинова М.К. Инновационные ориентиры долго срочной инвестиционной деятельности АПК региона [Текст] / М.К. Ашинова. — Майкоп: издво МГТУ, 2008. — 168 с.
24. Волкова О.И Экономика предприятия: Учебник / Под ред. проф.. - М.: ИНФРА-М, 2007.-416 с.
25. Комличенко Е. И. CRM-подход как объективная необходимость в системе взаимодействия «фирма – клиент» / Е. И. Комличенко (Антонюк) // «Маркетинг – крок у третє тисячоліття» : IV Всеукр. наук.-практ. студ. семінар, 31 бер. 2015 р. : зб. тез доп. – Донецьк: ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – С. 20–21 (0,083 д.а.);
26. Кузнецов К. Конкурентные закупки: тоги, тендеры, конкурсы-СПб. Питер-2005-368-с.;
27. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход-СПб. Питер-2001-864-с.;
28. Діловий туризм: поєднання корисного з приємним [Електронний ресурс]:Елетронне видання «Мустанг», 2018 р.; режим доступу:<http://mustang.lviv.ua/archives/867>
29. Інтернет ресурс//Student.zoom. Режим доступу:<https://student.zoomru/men/oturistichnogo/233677.1826895.s6.html>
30. Інтернет ресурс//Інформація про компанії, статистика // Режим доступу:www.bized.ac.uk. /2017.
31. Інтернет ресурс//Сайт туристичного підприємства ПрАТ «Обрій Інк»//Режим доступу:<https://www.obriy.ua/>
32. Інтернет ресурс// Фінансова звітність акціонерних товариств // Режим доступу:www.smau.com.ua/2018
33. Інтернет ресурс// Бібліотеки рефератів // Режим доступу:www.ref.a.ua, 2019.

34. Інтернет ресурс// Студентська електронна бібліотека // Режим доступу: www.lib.ua-ru.net. 2019
35. Інтернет ресурс// Українська вільна енциклопедія „Вікіпедія”//Режим доступу <uk.wikipedia.org>.2019
36. Інтернет ресурс // «Студіопедія» // Режим доступу: https://studopedia.su/13_94687_lektsiya--teoretichni-aspekti-konkurentsii-na-rinku-turistichnih-poslug.html

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ПрАТ «Обрій Інк» за 2014-2018 рр.

Актив	на 31.12 2014	на 31.12 2015	на 31.12 2016	на 31.12 2017	на 31.12 2018
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	60	48	38	42	18
первісна вартість	96	93	93	93	93
накопичена амортизація	(37)	(45)	(55)	(65)	(75)
Незавершені капітальні інвестиції	239	332	4581	471	302
Основні засоби	21843	22835	21843	25330	26028
первісна вартість	29804	37468	49561	48105	53416
знос	8966	13299	17806	22774	27388
Інвестиційна нерухомість	-	-	-	-	-
Довгострокові біологічні активи	-	-	-	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	-	-	-	-	-
інші фінансові інвестиції	226	226	226	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	-	-	-	-	-
Відстрочені податкові активи	-	-	-	-	-
Інші необоротні активи	-	-	-	-	-
Усього за розділом I	21365	23442	26689	25830	26348
II. Оборотні активи					
Запаси	14284	21870	27414	26565	27332
Поточні біологічні активи					
Дебіторська	14983	17801	34538	25477	32637

заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги					
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	161	2336	1089	1504	1554
з бюджетом	4375	1173	3578	2564	2750
у тому числі з податку на прибуток	92	96	96		
Інша поточна дебіторська заборгованість	460	358	370	330	340
Поточні фінансові інвестиції	-	-	-	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1867	1188	3212	1095	1458
Витрати майбутніх періодів		482	137	68	
Інші оборотні активи	8	111	110	174	98
Усього за розділом II	36216	45321	70452	57780	66172
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-
Баланс	57582	68764	97141	83610	92520

Пасив	на 31.12 2014	на 31.12 2015	на 31.12 2016	на 31.12 2017	на 31.12 2018
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	20666	20666	20666	20666	34666
Капітал у дооцінках	-	-	-	-	-
Додатковий капітал	-	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	(18014)	(19382)	(11750)	(9951)	(8816)
Неоплачений капітал	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Вилучений капітал	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Усього за розділом I	2652	1284	8916	10715	25850
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					

Відстрочені податкові зобов'язання	-	-	-	-	-
Довгострокові кредити банків	-	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	49792	63349	60599	47474	31539
Довгострокові забезпечення	-	-	-	-	-
Цільове фінансування	-	-	-	-	-
Усього за розділом II	49792	63349	60599	47474	31539
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	-	-	-	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	-	-	-	-	-
товари, роботи, послуги	4144	2977	18972	21030	27555
розрахунками з бюджетом	80	84	298	191	174
у тому числі з податку на прибуток	276	-	-	-	-
розрахунками зі страхування	229	204	226	244	294
розрахунками з оплати праці	452	479	826	864	1052
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	290	120	284	1838	4218
Поточні забезпечення	-	-	-	-	-
Доходи майбутніх періодів					
Інші поточні зобов'язання	230	265	7017	1250	1836
Усього за розділом III	5137	4130	27625	25420	35131
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття					
	-	-	-	-	-
Баланс	57582	68764	97141	83610	92520

Додаток Б

Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом) ПрАТ «Обрій Інк» за 2014-2018 рр.

Стаття	на 31.12 2014	на 31.12 2015	на 31.12 2016	на 31.12 2017	на 31.12 2018
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності					
Надходження від:					
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	32520	56758	80274	125034	127504
Повернення податків і зборів	144	9168	4140	2741	3512
у тому числі податку на додану вартість	144	9168	4140	2741	3512
Цільового фінансування	77	146	-	-	-
Інші надходження	4294	10	972	2	-
Витрачання на оплату:					
Товарів (робіт, послуг)	(4567)	(44914)	(59755)	(109286)	(108165)
Праці	(4682)	(6364)	(7093)	(11394)	(13256)
Відрахувань на соціальні заходи	(2378)	(3197)	(2186)	(3182)	(3712)
Зобов'язань з податків і зборів	(1449)	(1674)	(2360)	(2800)	(3977)
Інші витрачання	(1202)	(2606)	(6556)	(8092)	(7768)
Чистий рух коштів від операційної діяльності	21058	17984	20774	14880	15769
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності					
Надходження від реалізації:					
фінансових інвестицій	-	-	-	-	-
необоротних активів	-	-	-	-	-
Надходження від отриманих:					
відсотків	5	-	94	25	24
дивідендів	-	-	-	-	-
Надходження від деривативів	-	-	-	-	-
Інші надходження	-	-	-	-	-
Витрачання на придбання:					
фінансових інвестицій	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
необоротних активів	(6013)	(8244)	(4253)	(8948)	(13272)
Виплати за деривативами	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)

Інші платежі	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності	-6008	-8244	-4158	-8923	-13248
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності					
Надходження від: Власного капіталу	-	-	-	-	-
Отримання позик	559	716	-	-	-
Інші надходження	-	-	-	-	-
Витрачання на: Викуп власних акцій	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Погашення позик	(389)	(12017)	(14650)	(8118)	(2158)
Сплату дивідендів	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Інші платежі	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Чистий рух коштів від фінансової діяльності	170	-11301	-14650	-8118	-2158
Чистий рух грошових коштів за звітний період	15220	-1562	1965	-2161	363
Залишок коштів на початок року	90	1867	1188	3212	1095
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	1344	882	59	44	-
Залишок коштів на кінець року	1867	1188	3212	1095	1458