

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління конкурентоспроможністю туристичного
оператора «Орбіта», м. Київ»**

Студентки 2 курсу, 3 групи,
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Туристичний
менеджмент»

Врони Аліни
Олексіївни

(підпис)

Науковий керівник
д.е.н., доцент

Роскладка Наталія
Олександрівна

(підпис)

Гарант освітньої програми
д.е.н., доцент

Михайліченко
Ганна Іванівна

(підпис)

Київ 2018

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток ринкових процесів в Україні, в тому числі, зміна економічної та політичної систем, створили як великі можливості, так і серйозні загрози для розвитку туристичного бізнесу. Сучасні умови функціонування туристичних підприємств характеризуються високим ступенем невизначеності, сезонною нестабільністю попиту на туристичні послуги, нестачею фінансових ресурсів, відсутністю відповідної орієнтації на клієнта та жорсткою конкуренцією в туристичному бізнесі. Суттєве загострення конкурентної боротьби є однією з визначальних тенденцій, що характеризують стан туристичної галузі в Україні. В умовах фінансово–економічної кризи попит на туристичні послуги значно знизився. В той же час кількість зареєстрованих туристичних підприємств щороку зростає. Цей факт вимагає пошуку нових шляхів та методів підвищення здатності до конкуренції на ринку туристичних послуг.

Актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств обумовлюється ще й тим, що досі на сучасному етапі не уточнено понятійний апарат теорії конкурентоспроможності в сфері туризму, не розроблено чіткої системи критеріїв, показників та методів оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств, мало дослідженими залишаються питання розробки конкурентних стратегій, не визначені фактори впливу на конкурентоспроможність.

Огляд останніх досліджень і публікацій за темою. Науковий доробок вітчизняних і зарубіжних вчених щодо проблем конкурентоспроможності свідчить про багатоаспектність цього поняття. Аналіз наукових праць з питань конкуренції свідчить про їх масштабність, і в кожному випадку зміст цього поняття визначається залежно від цілей, відповідно до яких воно сформоване.

Так, вважаємо за необхідне особливо наголосити на працях Р. А. Фатхутдінова [57], В. Г. Шинкаренка [64], П. Ю. Беленького [3], Н. А. Грицишина [15], С. П. Гаврилюк [10], О. М. Транченка [56], М. П. Бутка [7],

Ю. М. Мануйловича [28], Р. М. Журіло [20] та цілої низки інших вчених. Теоретичним надбанням теорії конкурентоспроможності також є наукові праці зарубіжних і вітчизняних економістів: Т. І. Ткаченко [54], З. Я. Шацької [61], М. Е. Портера [37, 71], Д. В. Погребняка Д. В. [36], А. Л. Бондаренка [4], М. В. Бондаренко [5], С. П. Ярошенка [66], Т. І. Гончарук [12], О. О. Масляєва [29] та ін.

Отже, на сьогодні питання підвищення конкурентоспроможності підприємств, в тому числі туристичних, це чи не найпоширеніша тематика серед економістів.

Все це зумовлює актуальність теми даної випускної кваліфікаційної роботи, її теоретичне та практичне значення, які, в свою чергу, зумовили вибір теми дослідження, його мету та завдання.

Метою роботи є розроблення теоретико–методичних та прикладних засад управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства.

Для розкриття даної мети у роботі були сформовані і вирішені наступні **завдання**:

- розкрито сутність поняття конкурентоспроможності туристичного підприємства;
- обґрунтовано чинники впливу на конкурентоспроможність туристичних підприємств;
- досліджено методичний інструментарій оцінки рівня конкурентоспроможності туристичного підприємства;
- наведено характеристику господарської діяльності туристичного оператора «Орбіта», м. Київ;
- проаналізовано конкурентний статус туристичного оператора «Орбіта», м. Київ;
- проведено оцінку впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на конкурентоспроможність туристичного оператора «Орбіта», м. Київ;
- запропоновано заходи оптимізації продуктового портфеля туристичного оператора «Орбіта», м. Київ;

– удосконалено систему управління збутовою діяльністю туристичного оператора «Орбіта», м. Київ.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю туристичного оператора «Орбіта», м. Київ.

Методи дослідження. В роботі використовувалися такі методи дослідження: системний підхід, методи порівняння, спостереження, опитування та економічного аналізу.

Інформаційною базою дослідження слугували наукові праці та методичні розробки провідних вітчизняних та зарубіжних учених у сфері туристичного бізнесу, менеджменту, Закони України, національні стандарти України, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, в яких досліджується проблема управління конкурентоспроможністю на підприємствах туристичного бізнесу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у постановці теми дослідження щодо управління конкурентоспроможністю на підприємствах туристичного бізнесу. У роботі розроблено новий туристичний продукт для туристичного оператора «Орбіта» та запропоновано напрями підвищення ефективності збутової діяльності.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження можуть бути використані в діяльності туристичних підприємств України з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Апробація результатів дослідження. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковані у статті «Управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел із 71 найменування і 9-ти додатків. Робота містить 12 таблиць, 4 рисунки. Обсяг основної частини роботи становить – 89 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Генезис сутності поняття конкурентоспроможності туристичного підприємства

На сьогодні не існує єдиного тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Науковці подають багато різних визначень поняття «конкурентоспроможність», аналіз яких дає можливість зробити висновок про багатоаспектність цього поняття. Аналіз наукових праць з питань конкуренції свідчить про їх масштабність і в кожному випадку зміст цього поняття визначається залежно від цілей, відповідно до яких воно сформоване. Різноманітність і неоднозначність підходів до розуміння конкуренції як економічної категорії у сучасних умовах створює необхідність поглиблення теоретичних досліджень сутності конкуренції як головної ознаки, необхідного і важливого елемента сучасної економіки.

Багато вітчизняних авторів, які у своїх працях використовують поняття конкурентоспроможності регіону, конкурентоспроможності економіки регіону, конкурентоспроможності адміністративно територіальних одиниць чи регіональних господарських комплексів фактично їх ототожнюють. Вітчизняні підходи до управління конкурентоспроможністю регіону переважно спираються на окремі системи і чинники, в той час, як комплексного погляду на них не сформовано[23, 26].

М. Портер стверджував, що конкурентоспроможність підприємства – це порівняльна перевага по відношенню до інших компаній [71, с. 76], здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами. На нашу думку, це визначення є недостатньо повним, оскільки метою кожного підприємства є одержання максимального прибутку, більшого, ніж у конкурента.

Згідно із Енциклопедією бізнесмена, менеджера, економіста, конкурентоспроможність підприємства – рівень його компетентності порівняно з іншими підприємствами–конкурентами за такими параметрами, як технологія, практичні навички і професійні знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, політика збуту, рівень управління, комунікації, якість систем управління виробництва [18].

О. Савчук зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – здатність процесів суперництва досягати кращих результатів в деякій діяльності, сфері функціонування. Конкурентоспроможність підприємства повинна визначатися конкуренто спроможністю окремих видів продукції, яку воно випускає [43].

С. Ярошенко стверджує, що підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання працівників [66]. Автор чітко не окреслює, за рахунок яких факторів підприємства одержуватимуть конкурентні переваги на ринку.

Під конкурентоспроможністю розуміють також «можливості підприємств запропонувати товар, який відповідає певним вимогам покупця, тобто визначеної якості, у необхідній кількості, у необхідні терміни та за більш сприятливих умов постачання, ніж конкуренти» [27].

У відповідності до іншого підходу конкурентоспроможність підприємства трактується як «рівень його компетентності відповідно до інших підприємств–конкурентів за такими параметрами, як технологія, практичні навички, знання персоналу, рівень стратегічного і поточного планування, якість системи управління та виробництва, якість продукції, комунікації» [22]. Це трактування містить більш конкретний характер, визначаючи критерії оцінки.

В. О. Василенко [8] конкурентоспроможність підприємства розглядає як здатність організації домагатися своїх цілей в умовах ринку, на якому з

аналогічними цілями діють інші підприємства. Також автор вважає, що конкурентоспроможність – це здатність комерційної організації робити і продавати конкурентоспроможний продукт, перевага даної конкретної організації стосовно інших організацій конкурентів у даній галузі бізнесу.

На думку І. З. Должанського, конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку [17].

Т. В. Гринько під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його здатність господарювати ефективніше, ніж інші підприємства–конкуренти [13].

На думку З. Є. Шершеньової та С. В. Оборської, конкурентоспроможність – це рівень його компетенції відносно інших підприємств–конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових: технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу [63].

С. Ф. Покропивний під конкурентоспроможністю підприємства розуміє його здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку. Тобто, це здатність забезпечувати випуск і реалізацію конкурентоспроможної продукції [42].

Р. Фатхутдінов розглядає конкурентоспроможність як властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку [57, с. 35]. Він зазначає, що конкурентоспроможність підприємства – це його здатність виробляти конкурентоспроможну продукцію [57].

Г. Воронін вважає, що конкурентоспроможність – це багатогранне поняття, яке включає в себе не тільки якісні та цінові параметри промислової продукції, але й залежить від рівня менеджменту, управління фінансовими потоками, інвестиційної та інноваційної складової в діяльності підприємства. [9].

На думку П. Беленького [3, с. 10], конкурентоспроможність підприємства є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення

потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів.

В. Д. Немцов дає наступне визначення: «Конкурентоспроможність підприємства – комплексна порівняльна характеристика підприємства, яка відображає ступінь переваги сукупності оціночних показників його діяльності, що визначають успіх підприємства на певному ринку за певний проміжок часу, по відношенню до сукупності показників конкурентів» [33].

В. Шинкаренко і А. Бондаренко вважають, що конкуренто–спроможність підприємства – це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [64, с. 14].

На думку Ю.Н. Пахомова та деяких інших вчених, конкурентоспроможним є підприємство, яке тривалий час може залишатися прибутковим в умовах відкритої економіки [34].

Отже, із вищенаведеного можна зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;
- конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;
- невід’ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо;
- в основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, проте ці категорії, хоч і є взаємозв’язаними, але не тотожними.

На сучасному етапі становлення економіки конкуренція є важливою та

невід’ємною умовою ефективного розвитку будь–якого ринку.

Конкуруючи між собою, підприємства шукають нові шляхи задоволення потреб споживачів, при цьому намагаючись оптимально використати наявні ресурси. Ринок туристичних послуг вирізняється особливо високим рівнем конкуренції.

З однієї сторони, конкурують між собою підприємства, а, з іншої, уся туристична галузь загалом на міжнародному ринку.

Виходячи з даних тверджень, можемо відмітити, що є три основні рівні, на яких здійснюється управління конкурентоспроможністю (рис. 1.1).

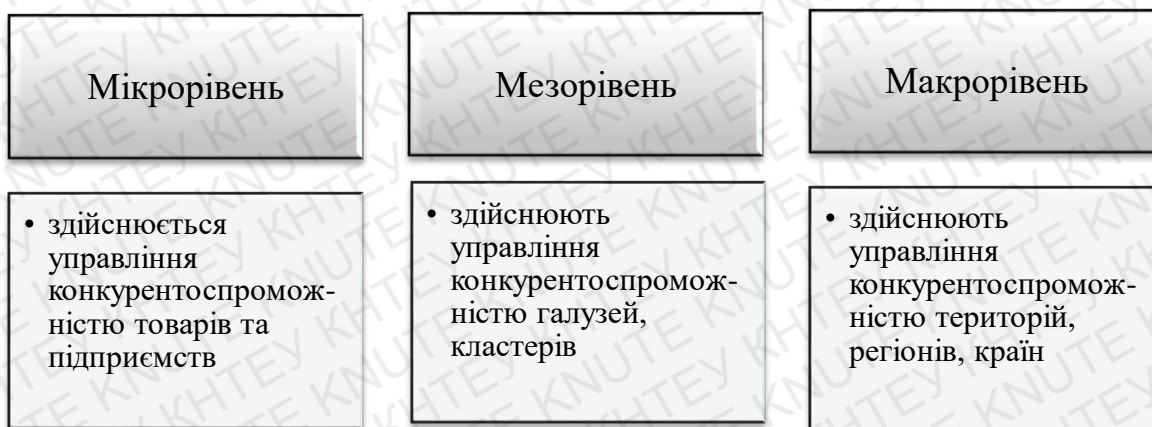


Рис. 1.1. Рівні управління конкурентоспроможністю
[розроблено автором]

Конкурентоспроможність країни залежить від конкурентоспроможності регіонів, на які впливає стан підприємств визначених галузей даного регіону й, у свою чергу, конкурентоспроможність галузі даного регіону – це агрегована конкурентоспроможність її підприємств, таким чином, відправною точкою наших досліджень ми вважаємо визначення конкурентоспроможності саме на рівні підприємства.

Розглядаючи зміст конкурентоспроможності підприємств ринку туристичних послуг, необхідно враховувати специфіку цієї сфери. Основним предметом обміну на туристичному ринку є послуги, тому ринок має низку

специфічних ознак:

- основним предметом купівлі–продажу є туристичні послуги, які мають специфічні ознаки, зокрема: нематеріальний характер, залежність від підприємств туристичної галузі, нездатність до зберігання, висока вартість, висока заміненість складу та асортименту;
- якість туристичного продукту повністю залежить від виконавця;
- при реалізації туристського продукту є розрив в часі між придбанням продукту та його споживанням;
- територіальна роз'єднаність між споживачем і виробником (виконавцем) послуг, важливим є налагодження надійного партнерства між туристичними операторами різних країн;
- на туристський попит впливають сезонні коливання і нерівномірність туристського потоку;
- ринок туристичних послуг включає не тільки покупця та продавця, але й багато посередників, які допомагають створити та реалізувати туристичний продукт.

Таким чином, зважаючи на особливості конкурентоспроможності, як економічного поняття з урахуванням специфіки туристичної діяльності, під «конкурентоспроможністю туристичного підприємства» розуміємо здатність підприємств, які задіяні в процесі створення та реалізації туристичних послуг, протистояти у динамічних змінах конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках при ефективному використанні ендогенних конкурентних переваг свого внутрішнього середовища та екзогенного впливу з метою максимального задоволення потреб споживачів туристичних продуктів (послуг) та одержання прибутку.

Пріоритетними для забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств є наявність використання та утримання протягом тривалого періоду постійних конкурентних переваг, які мають характерні риси: цінність для споживачів, особливість чи унікальність, складність для дублювання конкурентами.

Складовими конкурентних переваг туристичних підприємств є переваги турпродукту, які можуть бути пов'язані або з вищою якістю туристичних послуг (аксіологічні), або з нижчими цінами на них (економічні), що узгоджується з прийнятою на підприємстві ринковою стратегією.

Пріоритетними факторами, що визначають конкурентоспроможність туристичного продукту, є корисність для потенційного покупця (споживча вартість), ціна та інноваційність, а критеріями оцінки – результат виробництва (реалізації), умови та культура обслуговування, а також доступність послуги [7].

Особливості конкурентоспроможності туристичних підприємств:

- особливості оцінки і методів забезпечення конкурентних переваг підприємств сфери туризму, пов'язані із специфічними рисами послуг у складі туристичного продукту;
- коливання в окремі періоди року, робочі, неробочі, святкові дні, що обумовлене нерівномірністю споживання туристичного продукту;
- залежність, з одного боку, від конкурентних позицій безпосередніх виробників послуг – постачальників складових туристичного продукту, а з іншого – від задоволення попиту споживачів (туристів).
- залежність як від внутрішніх, так і зарубіжних конкурентів, що обумовлене орієнтацією на глобальний туристичний ринок (національний та світовий).

С. Нездоймінов виділяє функції підприємницької діяльності в туризмі, від повноти виконання яких залежить конкурентоспроможність суб'єктів туристичної діяльності (табл. 1.1).

Конкурентоспроможність є економічною категорією, що відображає можливість туристичного підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища.

Ніколи не можна говорити про абсолютну конкурентоспроможність туристичного підприємства, воно може бути лідером на національному туристичному ринку й бути неконкурентоспроможним на міжнародних ринках щодо надання якісних туристичних послуг.

Функції підприємницької діяльності в туризмі [32]

Функція	Характеристика
Інноваційна	Генерування сучасних технологій, новаторських ідей, бізнес-проектів, для формування конкурентоспроможного продукту
Бізнесова	Уміння ризикувати в туристичному бізнесі
Технологічна	Дотримання технологій розроблення, просування й продажу туристичного продукту на ринку
Ресурсна	Формування й ефективне використання власного та позичкового капіталів, туристичних, інформаційних та людських ресурсів
Організаційно-супровідна	Практична організація виробництва туристичних послуг, маркетингу, продажу, реклами, фінансового та податкового планування власного бізнесу
Якісного сервісу	Розробка заходів щодо залучення та розширення клієнтської мережі споживачів туристичних послуг, контролю якості послуг туристичного споживання
Соціальна	Забезпечення економічних інтересів найманого персоналу
Формування гудвілу (іміджева)	Нарощування нематеріальних активів за рахунок власної підприємницької концепції ведення туристичного бізнесу, ділової репутації підприємства чи підприємця

Отже, конкурентоспроможність туристичного підприємства – це узагальнююча характеристика стійкості підприємства, що зумовлюється ефективністю використання наявного ресурсного потенціалу, здатністю надавати привабливі за ціновими і неціновими характеристиками туристичні послуги, можливістю адаптуватися до змін динамічного конкурентного середовища.

1.2. Чинники впливу на конкурентоспроможність туристичного підприємства

Аналіз чинників впливу на будь-який процес виступає одним із початкових та вкрай важливих етапів при стратегічному аналізі. В умовах розвитку ринкових відносин кожне підприємство прагне підвищувати власний

рівень конкурентоспроможності, для цього і проводить стратегічний аналіз, який дає змогу обрати найоптимальніший напрямок розвитку з урахуванням всіх чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Тому, досліджуючи тему конкурентоспроможності ринку туристичних послуг, необхідно обов'язково приділити достатню увагу дослідженню чинників, що впливають на діяльність підприємств даної галузі.

Чинник – це умова, рушійна сила, причина будь-якого процесу, що визначає його характер або одну з основних рис, таке визначення дає нам український тлумачний словник [51].

Аналіз чинників дає нам змогу виявити низку сильних сторін підприємства, які підвищують рівень його конкурентоспроможності та, відповідно, дають змогу ефективно функціонувати в умовах ринкового середовища, а також низку слабких сторін, які становлять загрози для підприємства. Залежно від конкретних значень цих чинників підприємство може отримати сприятливі або несприятливі для створення і підтримання конкурентних переваг умови діяльності.

Чинники конкурентоспроможності для окремого підприємства, з одного боку, можна поділяти на економічні, управлінські, технологічні. Економічні можна деталізувати як фінансові, маркетингові тощо. З іншого боку, за сферами управління, на нашу думку, потрібно виділяти виробничі, маркетингові (зокрема збутові, чинники, сформовані маркетинговими комунікаціями, цінові, асортименті), кадрові, фінансові, у сфері постачання тощо.

Виробничі чинники конкурентоспроможності – це ті технологічні особливості, які дають конкурентні переваги порівняно з конкурентами у якості, собівартості продукції, термінах її виготовлення. Залежно від особливостей галузі, в якій працює підприємство, частина цих чинників може бути невідконтрольна підприємству, їх поява або відсутність спричиняється об'єктивними умовами.

Маркетингові чинники конкурентоспроможності формуються і підтримуються маркетинговими службами підприємства. Їх наявність повністю

залежить від політики підприємства та якості роботи маркетологів. Маркетингові чинники можна класифікувати за видами маркетингової діяльності, за складовими комплексу маркетингу тощо. Конкурентоспроможність персоналу є дуже важливим показником, тому що лише у разі правильного планування та управління можна одержати максимальний прибуток і уникнути банкрутства [15].

Кадрові чинники пов'язані із двома умовами – кадровою політикою підприємства та наявністю персоналу відповідної кваліфікації. Фінансові чинники конкурентоспроможності, на нашу думку, мають особливе значення. На нашу думку, їх наявність є передумовою для виникнення усіх інших внутрішніх елементів конкурентоспроможності підприємства. Вони визначаються, з одного боку, нормами рентабельності і прибутковості продукції та інвестованого капіталу, а з іншого, – наявністю початкових і поточних інвестицій та фінансовою політикою підприємства.

Конкретно для ринку туристичних послуг розробила класифікацію чинників впливу Т. Ткаченко [54] саме для ринку туристичних послуг. Автор класично виділила соціально–економічні, природно–географічні, культурно–історичні, демографічні, науково–технічні та політичні фактори. При цьому до зовнішнього середовища науковець включає фактори мікросередовища, тобто це найближче оточення підприємства: партнери, постачальники, кредитні установи, урядові організації, податкові організації, засоби масової інформації, страхові компанії, споживачі та конкуренти.

Дослідити мікросередовище нам дає змогу модель п'яти конкурентних сил за М. Портером [71].

Основну конкурентну силу мають покупці, які формують попит. Від їхнього вибору залежить подальша стратегія діяльності оператора, адже, спираючись на попит, оператори обирають, які туристичні напрями розвивати, на чому робити акцент. Вивчення ринку туристичних послуг дає змогу виділити такі основні тенденції при виборі споживачем туристичного продукту: перш за все, враховуючи складну економічну ситуацію в нашій країні, більшість звертає увагу на вартість туристичного продукту, тому обирає найнижчу ринкову ціну, другий

ключовий фактор – це ліберальність візового режиму, у багатьох людей виникають складнощі отримати офіційну довідку з роботи, взяти довідку з банку, яка б відповідала всім вимогам, тому споживачі віддають перевагу країнам, з якими у нас безвізовий режим.

Друга конкурентна сила, яка в сучасних умовах швидкого розвитку технічних та комунікаційних засобів має дуже значний вплив, – це товари-замінники, адже, якщо з якихось причин туриста не влаштовує туристичний продукт, який йому пропонують на ринку, він може скористатися відомими безкоштовними порталами та самостійно замовити необхідну послугу.

Серед найбільш популярних можемо виділити: Doroga.UA – путівник по Україні, TurMir.com, TourUA.com, ТУРНЕ – туристичні портали, що дають змогу обрати тур, дізнатися необхідну інформацію та вибрати тур, ОТПУСК.UA, Айти-тур – пошукові системи, Anywayanyday, Tickets.ua, Bravoavia, Kiev.Aero, Кий-АВІА – системи бронювання авіаквитків тощо.

У сьогоднішніх нестабільних умовах, багато хто вважає такий спосіб придбання туристичних послуг більш надійним. Тому туристичні агенції можуть виграти лише у разі надання професійних консультацій, високого сервісу та якісного обслуговування, адже для багатьох людей вагому роль грає фактор часу. Туристичні оператори відповідають за якість туристичного продукту, для цього вони обирають собі надійних партнерів, які допомагають зробити туристичний продукт якісним і кращим від конкурентів. Розглядаючи конкурентну силу потенційних конкурентів, можемо сказати, що український ринок має високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції, тому вважаємо, що для міжнародних компаній нецікаво виходити на наш ринок, до того ж зараз досить несприятливі умови в країні, тому з цієї сторони загрози не бачимо. Але на ринку туристичних послуг існує дуже жорстока конкуренція між діючими туристичними операторами. Тут важливо правильно виділяти конкурентів, адже кожен оператор спеціалізується на своїх напрямках та на різних споживчих сегментах.

Повертаючись до чинників впливу, розглянемо другу групу – внутрішні (ендогенні) фактори, вони зароджуються в процесі діяльності самого

підприємства. Підприємство може впливати на інтенсивність прояву цих факторів, тому йому потрібно керувати цими факторами, щоб вони давали позитивний ефект для підприємства.

Так само існують різні підходи до виокремлення внутрішніх чинників конкурентоспроможності. Зокрема, Н. Грицишин [15] до внутрішніх чинників зараховує такі: діяльність керівництва та апарату управління підприємства, організацію та виробничу структуру, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів; систему технологічного оснащення; ресурси; збут продукції. О. Кривешко [24] пропонує відносити до внутрішніх факторів: систему управління; фінансове забезпечення; виробничі потужності та виробничий потенціал; інновації; доступ до якісних і дешевих ресурсів.

Сучасні тенденції у розвитку чинників конкурентоспроможності вивчав В. Бабко [1] та дійшов висновку, що ключовими характеристиками фірм-лідерів, що забезпечують їм конкурентні переваги, є такі: наявність власної ринкової ніші; контроль і підтримання високої якості; інновації; партнерство; швидкість дій, мобільність до мінливості кон'юнктури ринку; кваліфікація персоналу; міжнародна діяльність; мала величина підприємств.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також факторів, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності. Залежно від доходу споживачів конкурентоспроможність формується за конкретними видами об'єктів: середньої якості – для споживачів з низьким доходом (капіталом), високої якості – для масового споживача із середнім доходом, дуже високої (престижної) – для споживачів з високим доходом. Конкурентоспроможність об'єкта визначається щодо конкретного ринку або конкретної групи споживачів, сформованої за визначеними ознаками стратегічної сегментації ринку [24].

Західні дослідники запропонували такі основні фактори конкурентоспроможності фірми: динаміка масштабів довгострокового попиту; динаміка структури попиту; оновлення продукту; технологічні інновації; маркетингові інновації; динаміка лідерства; дифузія досягнень; динаміка

ефективності; купівельні переваги; державне регулювання ринку; зростання детермінації [56].

Вивчивши наявні наукові здобутки з даного питання, хочемо узагальнити та конкретизувати чинники, що впливають на підприємство ринку туристичних послуг. Не можна заперечувати поділ усіх чинників на зовнішні та внутрішні, адже кожен суб'єкт ринку існує в умовах ринкового середовища, яке обов'язково на нього впливає.

Серед чинників зовнішнього середовища перша група – це економічні чинники, сюди відносимо економічну ситуацію в країні, рівень добробуту населення, стабільність курсу валют, інфляцію, фактичний рівень безробіття тощо, тобто все, що відображається на рівні життя населення, які й виступають на ринку основними споживачами туристичних послуг. Далі – політичні чинники, які включають усі законодавчі норми, що регулюють індустрію туризму, також політика банківської сфери, адже правила проведення розрахунків, валютні операції відіграють украй важливу роль у роботі туристичних операторів та туристичних агенцій при розрахунках з партнерами, не можна забувати про політичну стабільність та рівень безпеки в країні, сюди ж віднесемо міжнародні зв'язки (правила перетину кордонів, партнерські відносини з країнами на міжнародній арені), усе це впливає на привабливість країни для розвитку в'їзного туризму та на можливість комфортно та без перешкод для наших громадян виїзду за кордон. Політика вивчається тому, що вона регулює владу, яка, в свою чергу, визначає середовище підприємства й одержання ключових ресурсів для її діяльності. Важливу роль відіграють демографічні чинники, безпосередньо зараз велику проблему створюють міграційні процеси – бажання українців виїхати за межі України на постійне місце проживання.

Наступна група чинників – розвиток інновації та науковий прогрес – є вкрай важливим чинником для ринку туристичних послуг, адже новітні можливості систем бронювання, пошуку турів значно прискорюють роботу туристичних агенцій та операторів, але є й інша сторона цього питання: всі системи доступні у відкритому доступі в Інтернет, тим самим збільшується

кількість самостійних туристів. І остання група – соціально–культурні чинники, сюди відносимо культуру та рівень освіченості населення, рівень медицини, збереження культурного спадку тощо – це все, що створює позитивне враження від нашої країни, що є привабливим для туристів. Аналіз зовнішнього середовища допомагає керівництву в отриманні відповідей на ключові питання: які зміни в зовнішньому оточенні впливають на поточну стратегію організації; які фактори представляють загрозу для поточної стратегії підприємства; які чинники надають великі можливості для досягнення загальних цілей підприємства.

Усі чинники зовнішнього середовища чинять однаковий вплив на конкурентоспроможність кожного з учасників ринку, можна сказати, що вони впливають на конкурентоспроможність галузі загалом, а вже безпосередньо рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від чинників внутрішнього середовища.

Вважаємо, що на загальний рівень конкурентоспроможності підприємства впливає саме туристичний продукт, і більше продаватиметься той продукт, який матиме краще співвідношення ціни та якості. За ціну туристичного продукту відповідають партнери, з якими оператори заключають контракти, тобто вигідні контракти дають дуже великі переваги для підприємства. Туристичний продукт – це перш за все послуги, тому їхня якість залежить від персоналу, який забезпечує сервіс. Тому два основні чинники – це партнери, з якими укладаються контракти на готелі, авіаперельоти, послуги трансферу, страхування тощо та персонал, який працює у туристичного оператора. Також на якість послуг впливають системи управління бізнес–процесами, які дають змогу оптимізувати роботу між офісом, що відправляє, та офісом, що приймає. Отже, підприємству, щоб бути конкурентоспроможним на ринку, перш за все варто приділяти особливу увагу кваліфікованому персоналу та надійним партнерам.

В науковій літературі пропонується багато підходів, які широко використовуються практиками сучасного маркетингу при здійсненні аналізу маркетингового середовища, серед яких найбільшою популярністю набувають, так звані матричні моделі.

Аналіз наукових праць дозволяє узагальнити існуючі матричні моделі (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні характеристики матричних моделей при здійсненні аналізу маркетингового середовища туристичного підприємства [систематизовано автором на основі 2, 25, 37, 52, 58, 60, 62]

Мета дослідження	Назва матриці	Призначення моделі
Аналіз зовнішнього середовища	SWOT	оцінка сильних та слабких сторін підприємства, з метою визначення можливостей та загроз з боку зовнішнього середовища
	TOWS	оцінка зовнішніх можливостей та загроз, з метою визначення сильних та слабких сторін підприємства
	PEST/STEP	оцінка макрочинників, таких як політичних економічних, соціальних та технологічних з метою визначення ступеня впливу кожного з чинника на діяльність підприємства
Аналіз зовнішнього середовища	SPACE	оцінка стратегічної позиції підприємства у зовнішньому середовищі
	П'ять сил конкуренції за М. Портером	визначення конкурентної позиції підприємства та його стратегічної орієнтації у зовнішньому середовищі
	PIMS	оцінка відповідності можливостей підприємства потребам ринку
	BCG	визначення напрямів діяльності підприємства на основі аналізу темпів росту та долі ринку
	Багатокритеріальні матриці MC-GE Shell-DPM Г. Дея Д. Монісона Мак-Нейма Хекса-Меджлафа	оцінка привабливості ринку та конкурентної позиції підприємства
Аналіз внутрішнього середовища	SNW	всестороння оцінка всіх складових внутрішнього середовища, з метою визначення одного із стану підприємства (сильного, нейтрального чи слабого) порівняно з конкурентами

Чинники, що найбільше впливають на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг, – це:

- кваліфікований персонал, що здатний якісно надавати послуги;
- рівень попиту на послуги, що надаються;
- витрати підприємства і вартість послуги;
- наявність технологій/обладнання для надання послуг;
- наявності чи доступу до фінансових ресурсів;
- ефективне управління;
- відомість підприємства або його послуг (маркетингові комунікації, наявність торгової марки/бренду, імідж тощо);
- правове і економічне середовище, у якому функціонує підприємство;
- у разі потреби – доступ до якісної, дешевої сировини (наприклад, для підприємств у фінансовій сфері – доступ до позикових ресурсів, для громадського харчування – якісних і свіжих продуктів, для будівельних підприємств – якісних і дешевих будівельних матеріалів; для туристичних підприємств – рекреаційних зон, історичних територій тощо).

Отже, підприємства сфери послуг здебільшого самостійно впливають на власну конкурентоспроможність, яка є менш залежною від об'єктивних чинників.

1.3. Методичний інструментарій оцінки рівня конкурентоспроможності туристичного підприємства

У сфері туризму проблема конкурентоспроможності не вивчалася достатньо систематизовано, тому часто в ній застосовуються деякі аспекти оцінки конкурентоспроможності фінансово-господарських підприємств. В той же час слід враховувати, що туризм як сфера підприємницької діяльності має свою специфіку, визначивши яку, ми можемо застосувати теорію конкурентоспроможності до нематеріальної сфери і виділити ряд особливостей:

- особливості оцінки і методів забезпечення конкурентних переваг підприємств сфери туризму, пов'язані із специфічними рисами послуг у складі туристичних продуктів;

- коливання рівня в окремі періоди року, робочі, неробочі, святкові дні, що обумовлене нерівномірністю споживання туристичних продуктів;
- залежність, з одного боку, від конкурентних позицій безпосередніх виробників послуг – постачальників складових туристичних продуктів, а з іншою, – від задоволення попиту споживачів (туристів);
- зв'язок з наявністю туристичної ренти, яка визначається певною місцевістю;
- залежність як від внутрішніх, так і зарубіжних конкурентів, що обумовлене орієнтацією на глобальний туристичний ринок (національний та світовий).

Оцінка конкурентоспроможності підприємства представляє собою складне багатофакторне завдання, яке зводиться до інтерпретації та оцінки комплексу показників, що характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [67, с. 183].

Така оцінка дає можливість визначити сильні та слабкі сторони підприємства, виявляти його приховані потенційні можливості і, відповідно до цього, максимально удосконалити його стратегію функціонування, розробляти заходи щодо розвитку конкурентних переваг та адаптувати підприємство в мінливих умовах господарювання, що дає можливість перемагати в конкурентній боротьбі [6, с. 11].

Методичні основи дослідження будь-якого економічного явища включають сукупність інструментів, що дозволяють дати оцінку тому чи іншому явищу. Методичні основи визначення конкурентоспроможності підприємства охоплюють інформаційну базу, сукупність критеріїв та показників конкурентоспроможності підприємства, основні методи та порядок оцінювання.

На думку О. Янкового, оцінка конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта необхідна з метою [65, с. 40]:

- розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності;
- вибору контрагентів для спільної діяльності;
- складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту;

- здійснення інвестиційної діяльності;
- здійснення державного регулювання економіки.

Можна констатувати, що в питаннях оцінки конкурентоспроможності продукції на сьогоднішній день є певні успіхи, розроблені методи оцінки конкурентоспроможності ідентичних товарів і послуг. Складніше справа відбувається з оцінкою конкурентоспроможності підприємств. Не дивлячись на те, що певні кроки в цьому напрямі робилися і робляться, універсальної і загально визнаної методики комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства економістами в даний час не вироблено [43, с. 39]. Крім того, донині й не існує державних методик оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств в Україні, що, на наш погляд, є однією з причин низького рівня управління конкурентоспроможністю.

Оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства може відбуватися за наступними основними етапами (рис. 1.3).

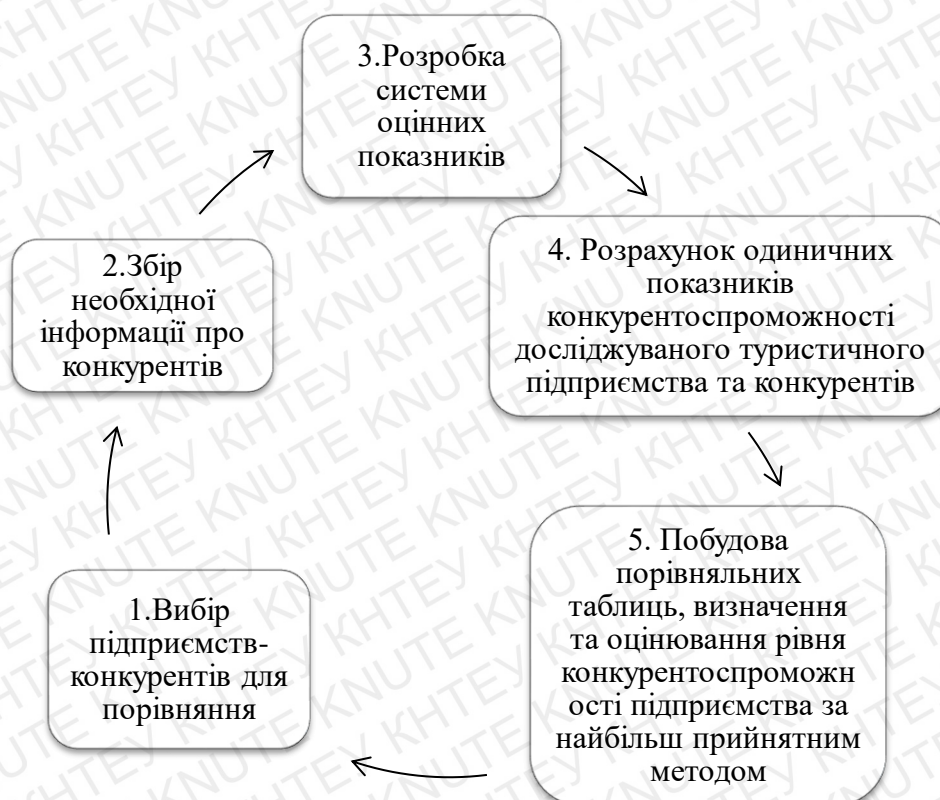


Рис. 1.3. Етапи оцінювання конкурентоспроможності туристичного підприємства [10, с. 77–78]

Оцінка конкурентоспроможності конкретного підприємства передбачає визначення кола підприємств–конкурентів, формування системи оціночних показників, обробку інформації й одержання узагальнюючої оцінки конкурентоспроможності, яка є поняттям відносним, тому її можна виявити тільки серед груп підприємств, які належать до однієї галузі або випускають товари–замінники.

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.

Д. Погребняк вважає доцільним виділення чотирьох груп методів оцінки конкурентоспроможності [36]:

- матричний метод – базується на маркетинговій оцінці діяльності підприємства і його продукції; в основі методики – аналіз конкурентоспроможності з урахуванням життєвого циклу продукції підприємства;

- методи, засновані на оцінці конкурентоспроможності продукції підприємства – базуються на судженні, що конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим вища конкурентоспроможність його продукції, для визначення якої використовуються різні маркетингові та кваліметричні методи;

- методи, засновані на теорії ефективної конкуренції – базуються на судженні, що найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб;

- комплексні методи – базується на твердженні, що конкурентоспроможність підприємства є інтегральною величиною по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу.

Певний інтерес становлять розроблені в 60–х роках ХХ століття матричні методи, які хоча й не дозволяють дати оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства, однак дозволяють здійснити аналіз окремих аспектів його діяльності, середовища функціонування, ринкову позицію та визначити основні

напрями подальшого розвитку. До основних з них можна віднести: матрицю BCG, матрицю McKinsey, модель Артура Д. Літла (ADL), модель п'яти сил конкуренції М. Портера, матрицю Томпсона і Стрікланда, матрицю І. Ансоффа «товар/ринок», SWOT-аналіз, метод SPACE-аналізу, STEP-аналіз, STEEPV-аналіз та ін. [49, с. 386].

Для оцінки конкурентоспроможності суб'єктів туристичної індустрії деякі автори пропонують застосовувати матрицю Бостонської консалтингової групи (БКГ), яка передбачає використання як базових індикаторів конкурентоспроможності таких показників: співвідношення часток ринку, що припадають на певний вид продукції виробника та його основного конкурента, темпи зростання обсягів попиту на продукт виробника. Для використання цієї матриці аналітику необхідно оцінити для кожного продукту (або напряму діяльності), по-перше – зростання обсягу попиту, по-друге – співвідношення часток ринку фірми та її основного конкурента, тобто відносну частку ринку. За співвідношенням цих показників, всі продукти мають бути розділені на чотири типи: «зірки», «дійні корови», «знаки питання» та «невдахи», для кожного з яких розробляється специфічна конкурентна стратегія [35].

Першою модифікацією матриці БКГ є матриця «Дженерал Електрик – Мак-Кінзі», в якій як параметри замість зростання попиту та відносної частки ринку використано привабливість стратегічної зони господарювання та майбутній конкурентний статус підприємства. Ця матриця ґрунтується на розробках І. Ансоффа, який ввів поняття стратегічних зон господарювання (СЗГ) – сегментів ринку, на яких працює або хоче працювати підприємство. І. Ансофф запропонував вимірювати привабливість СЗГ не показником зростання попиту, як в матриці БКГ, а комплексною оцінкою перспективи зростання, рентабельності, появи позитивних або негативних тенденцій, і ввів таке поняття, як конкурентний статус підприємства [11].

Важливе значення для подальшого розвитку оцінювання конкурентоспроможності має обґрунтування М. Портером інструментів стратегічного та конкурентного аналізу матриць «Національного ромба» та

«П'яти сил», які є інструментом узагальнення великої кількості інформації про галузь та місце в ній одного або кількох підприємств [21].

Науковець В. Яцура вважає, що більш послідовними і комплексними при оцінці конкурентоспроможності є індексні методи, серед яких виділяє: метод, що використовує в якості головного підходу оцінку конкурентоспроможності продукції підприємства; метод, що базується на аналізі порівняльних переваг підприємств–конкурентів; метод, що ґрунтується на основі теорії ефективної конкуренції; інтегральний метод; метод самооцінки (Європейська модель ділової досконалості, англійська методика матриці удосконалення бізнесу (ВІМ)). Одним з найновіших і найсучасніших підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства В. Яцура вважає метод бенчмаркінгу. Бенчмаркінг розглядається як спосіб стратегій та цілей роботи у порівнянні з першокласними підприємствами для гарантування довгострокової позиції на ринку [68].

Кожен з розглянутих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства має свої переваги та недоліки. Тому для розкриття конкурентних переваг та недоліків діяльності досліджуваного підприємства необхідно застосовувати наведені методи в сукупності, оскільки кожен з них розкриває різні аспекти виявлення конкурентних переваг, на посилення яких варто сконцентрувати увагу, або ті, над формуванням яких для отримання вищого результату конкурентоспроможності підприємству у найближчий час слід працювати. Комплексний підхід дає можливість аналізувати вплив окремих факторів, що забезпечують конкурентне положення підприємства на ринку, а також оцінювати можливі наслідки їх зміни в майбутньому.

Саме за таких умов можливе виникнення синергізму, тобто ефекту який досягається при цілеспрямованій і гармонійній діяльності кожного елемента суб'єкта господарювання і сприяє не тільки досягненню оптимальних результатів його діяльності, а й виводить підприємство на більш якісний рівень.

Методика оцінки конкурентоспроможності організації на базі «4Р» заснована на порівняльному аналізі організації та підприємств–конкурентів за такими чинниками: продукт, ціна, просування на ринку і канали збуту. «4Р»

утворюються за заголовними буквами назви цих факторів на англійській мові. Усім чинникам конкурентоспроможності надається бальна оцінка, наприклад, від 1 до 5 балів.

Методика оцінки конкурентоспроможності фірми Ж. Ж. Ламбена. Метод заснований на порівняльній оцінці конкурентоспроможності компаній, що діють на товарному ринку. Конкурентоспроможність оцінюється за 6 критеріями (індикаторами) по 5 бальній шкалі. Коефіцієнт конкурентоспроможності визначається як відношення бальних оцінок компаній до бальних оцінками лідера. Лідер – це компанія, яка отримала найвищу сумарну бальну оцінку, йому присвоюється коефіцієнт, рівний 1. Високий рівень конкурентоспроможності досягається при коефіцієнті від 1,0 до 0,9. Середній рівень – при коефіцієнті від 0,9 до 0,7. Низький рівень конкурентоспроможності – при коефіцієнті, нижче 0,7. Алгоритм оцінки конкурентоспроможності:

- підраховуються бали по кожному конкуренту;
- виявляється конкурент з максимальним числом балів, його коефіцієнт конкурентоспроможності встановлюється рівним 1;
- встановлюється коефіцієнт конкурентоспроможності для конкурентів шляхом співвіднесення суми балів кожного з них до суми балів лідера: в залежності від значення коефіцієнта конкурентоспроможності всім конкурентам присвоюються місця [53, с. 149].

Методика рейтингової оцінки конкурентоспроможності підприємства – встановлення ієрархії компаній на основі порівняння їх досягнень у фінансовій та інших областях. Порядок визначення рейтингової оцінки:

1. Отримання вихідної інформації за всіма порівнюваним підприємствам.
2. Вихідна інформація може надаватися у вигляді матриці, в якій по рядках вписуються значення показників ($i = 1, 2, \dots, n$), а по стовпцях – порівнювані підприємства ($j = 1, 2, \dots, m$).
3. Вихідні показники та співвідношення до відповідних показників підприємств–конкурентів (кращого в галузі, еталонного підприємства) за формулою:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij\max}}, \quad (1.1)$$

де x_{ij} – відносні показники господарської діяльності підприємства;

a_{ij} – показники господарської діяльності підприємств–конкурентів;

$a_{ij\max}$ – показники господарської діяльності еталонного підприємства.

4. Для аналізованого підприємства визначається значення рейтингової оцінки на кінець часового періоду за формулою:

$$R_j = \sqrt[n]{x_1 + x_2 + \dots + x_n}, \quad (1.2)$$

де R_j – рейтингова оцінка j -го підприємства;

x_1, x_2, \dots, x_n – відносні показники j -того підприємства, що аналізується.

5. Підприємства–конкуренти ранжуються у порядку зниження рейтингової оцінки.

Найбільший рейтинг має підприємство з максимальним значенням порівняльної оцінки, розрахованої за формулою вище. Не дивлячись на методи, які широко використовуються дослідниками у теорії та практиці автор пропонує застосовувати для оцінки конкурентоспроможності підприємства метод оцінки конкурентоспроможності підприємства на основі аналізу грошових потоків. Природно, що перераховані вище методи оцінки конкурентоспроможності підприємства не можуть бути оскаржені, але наявність коштів щодо здійснення діяльності, особливо власних є не менш важливою конкурентною перевагою будь-якого підприємства, завдяки якому ми можемо говорити про здатність підприємства забезпечувати безперервність виробничого циклу, підтримувати роботу окремих підрозділів і підприємства у цілому. Також це може бути використане при подоланні бар'єрів при вході підприємства на ринок [53, с. 150].

В основу аналізу ефективного управління грошовими потоками закладений коефіцієнтний аналіз, що включає розрахунок рентабельності залишку грошових, коефіцієнт достатності грошових коштів, тривалості фінансового циклу і інші.

На думку деяких вчених, у даному випадку не в повній мірі використовуються аналітичні можливості показника «грошові потоки» [31]. Тому

варто використовувати не тільки відносні показники грошових потоків але і абсолютні, а саме: надходження, виплати, чистий грошовий потік, структура грошових потоків за видами діяльності (операційна, інвестиційна, фінансова, наявність грошових коштів на рахунку підприємства.

Варто зазначити, що конкурентоспроможність підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної і фінансової діяльності. Чим вище показники виробництва і реалізації продукції (робіт і послуг), нижче їхня собівартість, тим вище рентабельність і великий прибуток, і тим вищою та кращою є конкурентоспроможність підприємства. І навпаки, у результаті недовиконання плану виробництва і реалізації відбувається збільшення собівартості продукції (робіт, послуг), зменшення чистого доходу та суми прибутку і, як наслідок – зниження конкурентоспроможності підприємства і його платоспроможності. Про свідчать показники «надходження та виплати грошових коштів».

А. Жамойда стверджує, що основним джерелом грошових припливів є виручка від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг та погашення дебіторської заборгованості. Якщо за певний проміжок часу приплив грошових коштів стабільний або зростає в часі й темпи зростання їх вищі, ніж відтоків грошових коштів, то можна говорити про те, що підприємство має фінансову конкурентоспроможність [19, с. 90].

З конкурентоспроможністю тісно пов'язаний фінансовий стан підприємства, тому що правильне регулювання фінансів у процесі господарської діяльності, у свою чергу, позитивно впливають на виконання виробничих планів і забезпечення потреб виробництва необхідними ресурсами. А саме наявністю грошових коштів на рахунку підприємства.

Відтак світова практика підприємництва виявила, що організації, які досягли значних результатів у конкурентній боротьбі, завдячують цьому впровадженню концепції стратегічного управління [70].

Висновки до розділу 1

Результати проведеного дослідження теоретико–методичних аспектів управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Поняттю «конкурентоспроможність» різні вчені дають багато різноманітних визначень, аналіз яких дає можливість зробити висновок про багатоаспектність цього поняття. Конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства. В основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає. Зважаючи на особливості конкурентоспроможності, як економічного поняття з урахуванням специфіки туристичної діяльності, під «конкурентоспроможністю туристичної галузі» розуміємо здатність підприємств, які задіяні в процесі створення та реалізації туристичних послуг, протистояти у динамічних змінах конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках при ефективному використанні ендогенних конкурентних переваг свого внутрішнього середовища та екзогенного впливу з метою максимального задоволення потреб споживачів туристичних продуктів (послуг) та одержання прибутку.

2. Всі можливі чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна розподілити на дві основні групи: фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Підприємство може контролювати та коригувати дію лише внутрішніх чинників, але повинно враховувати також і чинники зовнішнього середовища. Проаналізувавши сучасні дослідження з цього питання для ринку туристичних послуг, ми доповнили традиційну класифікацію та виділили серед чинників зовнішнього середовища політичні, демографічні процеси, соціально–культурні, розвиток інновацій, економічні та міжнародні зв'язки. Якщо говорити про внутрішнє середовище, то тут основними є персонал, партнери та системи управління бізнес–процесами.

3. Універсальної і загальновизнаної методики комплексної оцінки

конкурентоспроможності підприємства економістами в даний час не вироблено. Конкурентоспроможність підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної і фінансової діяльності. 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. Для розкриття конкурентних переваг та недоліків діяльності досліджуваного підприємства необхідно застосовувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства в сукупності, оскільки кожен з них розкриває різні аспекти виявлення конкурентних переваг, на посилення яких варто сконцентрувати увагу, або ті, над формуванням яких для отримання вищого результату конкурентоспроможності підприємству у найближчий час слід працювати.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ОРБІТА», М. КИЇВ

2.1. Характеристика господарської діяльності туристичного оператора «Орбіта», м. Київ

Об'єктом дослідження обрано туристичне підприємство «Орбіта», що знаходиться за адресою: м. Київ, вул. Ділова (Димитрова), БУД. 6, оф. 1, 03150. Телефони: +38 (044) 531-13-11, 537-01-01; факс: +38 (044) 289-3568. Підприємство було створено у 1991 році як Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Орбіта» в м. Києві. Має ліцензію ДТАУ АВ №566747 від 08.06.2011 (додаток Б) [39, 40].

Згідно із ст.15 Закону України «Про туризм» з метою забезпечення прав та законних інтересів громадян – споживачів туристичних послуг туроператор та турагент зобов'язані здійснити фінансове забезпечення своєї цивільної відповідальності (гарантією банку або іншої кредитної установи) перед туристами. Туроператор для покриття своєї відповідальності за збитки, що можуть бути заподіяні туристу в разі виникнення обставин його неплатоспроможності чи внаслідок порушення процесу про визнання його банкрутом, які пов'язані з необхідністю покриття витрат туриста з його повернення в місце постійного проживання (перебування), відшкодування вартості ненаданих послуг, передбачених договором, повинен надати підтвердження фінансового забезпечення своєї відповідальності (гарантію банку або іншої кредитної установи) перед туристом, в установленому порядку [38, 41]. Компанія «Орбіта» підтверджує свою платоспроможність банківською гарантією (додаток В).

Товариство з обмеженою відповідальністю «Орбіта» являється ініціативним туристичним оператором – відправляє туристів за кордон за домовленістю з приймаючими (рецептивними) операторами або безпосередньо з

туристичними підприємствами.

ТОВ «Орбіта» є багатoproфільним туристичним оператором, що займається комплектацією турів і формуванням комплексу послуг для туристів, розраховує ціни на тури, а потім передає тури турагентам для їх подальшої реалізації. Позитивними рисами багатoproфільності даного підприємства є: великі можливості охоплення ринку; можливість комбінування турів; гнучкість у роботі, що визначається можливістю оператора акцентувати максимальні зусилля то на одному, то на іншому видах турів або напрямі залежно від зміни ринкової кон'юнктури; менша залежність туроператора від конкретного напрямку або постачальника туристичних продуктів.

Основними географічними напрямками, на яких спеціалізується ТОВ «Орбіта» є Чорногорія, Хорватія, Албанія, Болгарія, де підприємство виступає замовником чартерних авіарейсів.

ТОВ «Орбіта» пропонує екскурсійні тури до Великобританії, Грузії, Португалії, Франції, Мексики, Азербайджану; лікувально–оздоровчі тури до Угорщини, гірськолижні тури до Словаччини, Польщі, Австрії.

Туристичне підприємство пропонує не лише тури одного міста однієї країни, але й комплексні тури, які передбачають відвідування декількох міст (або навіть декількох країн) упродовж періоду подорожі. Наприклад, уже два сезони поспіль, 2017 р. та 2018 р., влітку пропонується комбінований тур «Греція + Албанія». Туристи мають змогу за одну поїздку відвідати дві неймовірно красиві країни. Вирушають у тур «Греція + Албанія» на літаку, без різниці яка країна буде першою, а трансфер між країнами здійснюється поромом між містом Саранда, що знаходиться в Албанії, та о. Корфу (Греція). До Таїланду пропонуються наступні комбіновані авіатури з тривалістю від 10 до 15 днів:

- м. Паттайя, о. Ко Чанг, м. ХуаХін + 2 ночі м. Бангкок;
- о. Пхукет + 2 ночі м. Бангкок;
- о. Самуї + 2 ночі м. Бангкок;
- пр. Крабі + 2 ночі м. Бангкок.

Також у ТОВ «Орбіта» можна забронювати наземне обслуговування по

багатьом інших країнах: В'єтнам, Грузія, Домінікана, Ізраїль, Іспанія, Індія, Мальдіви, Мальта, Словаччина, Словенія, Таїланд, Франція та іншим країнам. Під проживання авіакасир туристичного підприємства може підібрати зручний переліт.

На сайті прораховані пакетні тури з авіа до наступних країн: Іспанія, Індія, Греція, Таїланд, Словаччина, Франція, Фінляндія [47].

В офісі підприємства на вул. Діловий, 6 розміщується відділ продажів туристичних послуг, авіакаси, візовий відділ, відділ оформлення страхових полісів, чартерний відділ, приймальня, бухгалтерія, ІТ-відділ.

Туристичний оператор «Орбіта» має лінійно-функціональний тип організаційної структури управління (рис. 2.1).

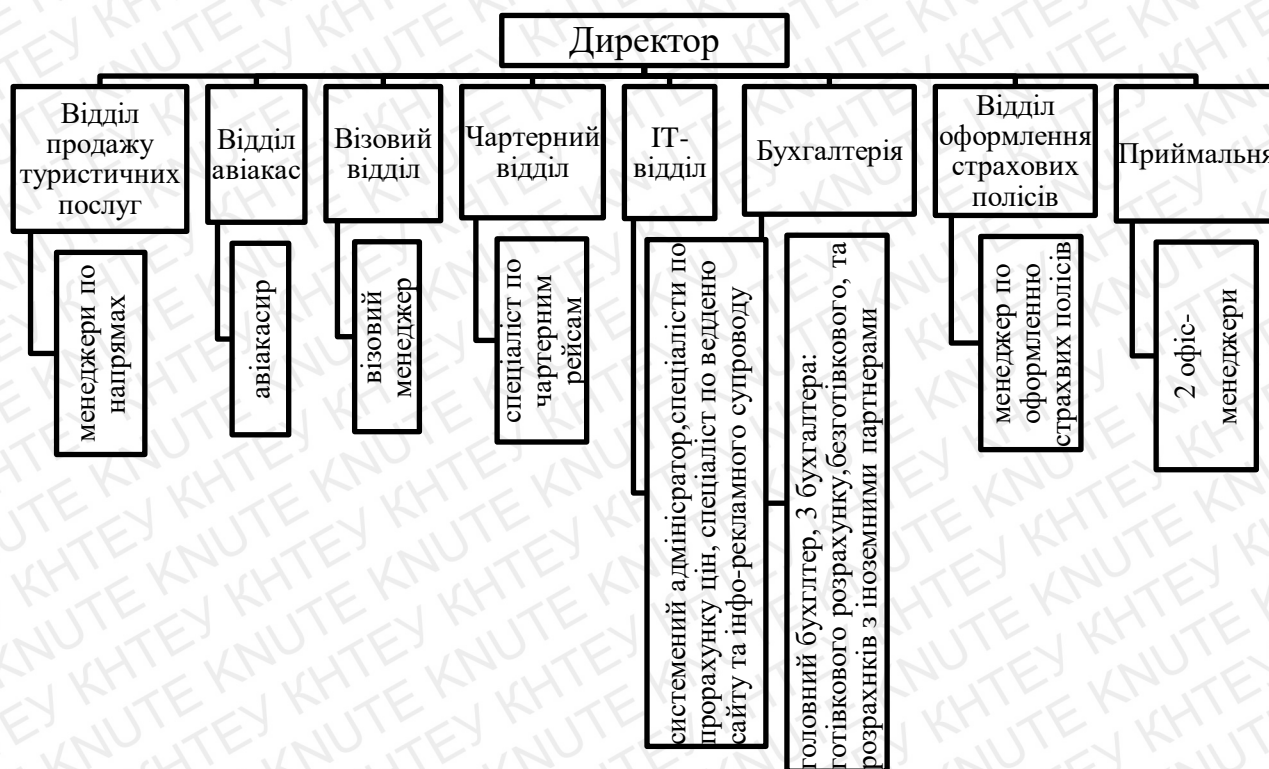


Рис. 2.1. Організаційна структура управління туристичного оператора «Орбіта» [47]

Лінійно-функціональний тип організаційної структури управління забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів, уможливує

швидкий маневр усіма видами ресурсів туристичного оператора «Орбіта».

На туристичному підприємстві станом на кінець 2017 року працювало 26 осіб (Додаток 3).

Директором товариства з обмеженою відповідальністю «Орбіта» є Ігор Леонович Удод. Директор виконує наступні обов'язки:

- керує відповідно до чинного законодавства господарською і фінансово-економічною діяльністю туристичного підприємства, несучи всю повноту відповідальності за наслідки прийнятих рішень, схоронність і ефективне використання майна туристичного підприємства, а також фінансово-господарські результати його діяльності;
- організує роботу й ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів, направляє їх діяльність на розвиток і удосконалювання діяльності підприємства з урахуванням соціальних і ринкових пріоритетів, підвищення ефективності роботи, ріст обсягів послуг і збільшення прибутку, якості і конкурентоздатності послуг, що надаються, їх відповідність світовим стандартам з метою завоювання вітчизняного і закордонного ринку і задоволення потреб населення в туристичних послугах;
- організує діяльність по наданню туристичних послуг і реалізації туристичних продуктів на основі наукових форм керування й організації праці, вивчення кон'юнктури ринку туристичних послуг з метою підвищення рівня їх якості;
- набір персоналу;
- забезпечує виконання туристичним підприємством усього об'єму зобов'язання перед сторонніми організаціями, замовниками послуг, покупцями туристичних продуктів, а також господарських, трудових договорів і бізнес-планів;
- вирішує питання, що стосуються фінансово-економічної і господарської діяльності підприємства;
- контролює результати роботи, стан трудової дисципліни на туристичному підприємстві;

– затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку, графік відпусток, посадові інструкції, виробничі інструкції й інші організаційно–правові документи.

У відділі продажу туристичних послуг працює 10 менеджерів, які займаються в межах своїх туристичних напрямів наступним: прийомом дзвінків; безпосереднім бронюванням туристичних послуг, їх підтвердженням та оформленням; наданням консультацій туристичним агентствам та прямим туристам; при виникненні конфліктних ситуацій зв'язуються з представниками приймаючої сторони і намагаються вирішити їх на користь клієнта; дослідженням ринку і підбором туру відповідно до запитів клієнта; контролем за вчасною оплатою від агента або туриста та проведення розрахунків із приймаючою стороною. Один менеджер туристичного підприємства «Орбіта» займається одночасно 3–6 напрямками. Є головний менеджер по напрямку. Наприклад, в літній сезон 3 менеджера займаються трьома напрямками, а в зимовий, як правило, ті ж менеджери займаються трьома зимовими курортами.

Відділ бронювання авіаквитків на туристичному підприємстві «Орбіта» здійснює:

- продаж авіаквитків на внутрішні і міжнародні напрямки;
- підбір найбільш економічного тарифу на авіаквитки;
- пошук зручних маршрутів і стиковок;
- замовлення VIP–обслуговування в аеропортах.

Візовий менеджер забезпечує оформлення документів клієнтів на одержання віз, паспортів, ваучерів і інших аналогічних документів; здійснює взаємодію з дипломатичними і консульськими установами іноземних держав; консулює клієнтів з питань: в'їзду на території іноземних держав і виїзду, по митному законодавству країн перебування, безвізового в'їзду на територію іноземних держав, одержання транзитних віз.

Чартерний відділ здійснює випуску квитків на чартерний рейс, формує списки і повідомляє їх авіакомпанії.

Бухгалтерія здійснює організацію бухгалтерського обліку фінансово–

господарської діяльності, формує згідно з законодавством про бухгалтерський облік облікову політику, виходячи зі структури та особливостей діяльності організації, необхідності забезпечення її фінансової стабільності, організовує облік фінансових, розрахункових та кредитних операцій.

ІТ-відділ займається розробкою, впровадженням і підтримкою комп'ютерних і комунікаційних систем у всіх підрозділах підприємства.

Так як маркетинговий відділ на туристичному підприємстві «Орбіта» відсутній, є менеджер, який входить до ІТ-відділу, який також займається просуванням у соціальних мережах та рекламою.

Офіс-менеджер приймає та оброблює усю інформацію, що стосується підприємства, передає керівнику, а також у всі підрозділи фірми, веде документацію, веде первинні переговори і надає первинну інформацію.

Туристичне підприємство «Орбіта» акредитоване у багатьох посольствах і консульствах, таких як Посольство Куби, Хорватської Республіки, Ізраїль, Словаччина, Угорщина, Північна і Південна Корея, Китай, В'єтнам, Індонезія та інші.

Також досліджуване підприємство – акредитований агент міжнародної авіаційної організації IATA із сертифікатом на реалізацію авіаквитків за міжнародною системою AMADEUS.

AMADEUS – провідна глобальна система дистриб'юції, яка в режимі реального часу забезпечує доступ до ресурсів постачальників туристичних послуг (авіакомпаній, готелів, компаній із прокату автомобілів, страхових компаній та ін.) і розподіл цих ресурсів серед турагентств 139 країн, у тому числі України.

Туристичне підприємство співпрацює виключно з перевіреними і надійними партнерами. Також успішною є співпраця з авіакомпаніями «WindRose», «FanAir», «Bravo», «AndaAir» та іншими, у яких упродовж багатьох років туристичний оператор «Орбіта» замовляє для своїх туристів чартерні рейси.

На туристичному підприємстві «Орбіта» широкого поширення набули інформаційні технології. Застосування інформаційних технологій орієнтовано в першу чергу на автоматизацію професійної праці конкретних фахівців.

Вирішується це завдання за рахунок використання сучасних технічних засобів обробки, зберігання та передачі інформації. Вони вибираються виходячи з обсягу та складності виконуваних на підприємстві завдань, рівня розвитку інформаційних технологій у даній сфері людської діяльності. Для забезпечення функціонування технічних засобів і рішення з їх допомогою задач користувача необхідно відповідне програмне забезпечення.

На даному підприємстві використовують такі комп'ютерні програми як: Microsoft World, Microsoft Excel, Microsoft Outlook, Outlook Express, Microsoft PowerPoint, Internet, GDS Amadeus.

ТОВ «Орбіта» має власний Інтернет-сайт [47], на якому міститься не лише інформація про підприємство та послуги, а також є можливість виконувати наступні задачі: бронювати та продавати тури, квитки, формувати імідж, спілкуватись з відвідувачами.

Сайт містить такі розділи: головна сторінка, країни, новини, авіакаси, швидкий пошук туру, бронювання чартерні квитків, онлайн-бронювання. Внизу сторінки розміщена інформація про підприємство, контакти співробітників, місцезнаходження туристичного підприємства та графік роботи.

Також ТОВ «Орбіта» має власний акаунт в мережах Facebook, Telegram, Instagram, де розміщуються новини, спеціальні пропозиції від готелів, різноманітні акції, публікації про цікаві місця, інформація стосовно будь-яких внутрішніх змін у роботі підприємства та багато іншої актуальної інформації.

Для автоматизації роботи туристичне підприємство «Орбіта» використовує програмний комплекс «САМО-Тур». Це комплексна система автоматизації туроператора [46]. Програма служить єдиною платформою для вирішення абсолютно всіх завдань компанії: створення та управління продуктом, управління замовленнями, оптимізація онлайн-продажів. Крім цього в САМО-турі є безліч інструментів, що розширюють можливості туроператора для досягнення цілей бізнесу. Перевагами використання «САМО-Тур» є:

- управління туристичним продуктом, документообігом та продажами;
- інтеграція зі страховими компаніями та інтеграція з GDS;

- облік платежів від партнерів і покупців;
- динамічне пакетування;
- гнучкий механізм ціноутворення;
- розвинена система звітності, статистики та аналітики;
- підключення електронних платежів;
- динамічне ціноутворення.

Програмний блок «On-line» для «САМО-тур» – найзручніший онлайн пошук туру на українському та російському ринку. Має безліч варіантів зручного сортування. Особливо варто відзначити відмінну ергономіку пошуку, а також функціонал особистого кабінету, в якому для турагента створені всі умови щодо управління заявками: починаючи від перегляду броні, закінчуючи роздруківкою всіх документів по туру.

Туристичний оператор «Орбіта» розміщує свої тури на таких туристичних порталах як «ТУРНЕ» та «ПЗН» [45, 48]. Це дає змогу розміщення всіх або декількох напрямків для «живого пошуку». Відвідувачі туристичного portalу завжди бачать лише актуальну інформацію про тури, логотип підприємства біля турів в результатах пошуку і на детальних описах турів. Таким чином «Орбіта» збільшує агентську мережу, збільшує продаж турів за рахунок роботи агентської мережі, підвищує пізнаваність торгової марки за рахунок іміджевої реклами.

Туристичне підприємство «Орбіта» також співпрацює із системою пошуку та бронювання турів «Айті-тур», адже для туроператорів система «Айті-тур» є ідеальним рекламним майданчиком, що дозволяє в одну мить донести інформацію про туристичний продукт цільовій аудиторії (менеджерам турагентств і туристам) [50]. Менеджери туристичних агентств зможуть порівняти цінові пропозиції по пакетним і екскурсійним турам, чартерним авіаквиткам, через пошук турів (понад 4 млн. операцій пошуку щомісяця). Менеджери туристичних агентств дізнаються про відкриття нових напрямків, акцій і унікальних пропозицій туристичних операторів через банерну рекламу (сотні тисяч показів в місяць на різних місцях). Кінцеві споживачі (туристи) знайдуть пропозиції на виносних модулях пошуку,

розташованих на 90% сайтів українських турагентств.

Щодо стимулювання збуту та заохочення туристичних агентів до продажу турів саме у них, туристичний оператор «Орбіта» впровадив бонусну програму «Миттєва вигода», сутність якої полягає в наступному: 1 бонус = 1 євро за кожного туриста. Бонуси можна збирати або відразу використовувати при оплаті за поточні замовлення як додаткову знижку.

У 2017 році туристичне підприємство «Орбіта» відправило на відпочинок на відпочинок 5761 туриста (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість і вартість проданих ТОВ «Орбіта» туристичних путівок та обслугованих туристів за 2015–2017 рр. [розраховано автором]

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. від 2016 р.	
	2015	2016	2017	(+/-)	%
	Кількість проданих туристичних путівок, одиниць	2080	2190	2607	417
Кількість обслугованих туристів, осіб	3540	4774	5761	987	120,7
Вартість туристичних путівок, тис. грн.	74267	98364,5	57320,5	-41044	58,3
Кількість туро-днів за реалізованими туристичними путівками	35110	24090	28677	4587	119,0

Провівши аналіз звіту про туристичну діяльність можемо зробити висновок, що підприємство обслужило у 2017 р. на 21 % більше туристів порівняно з 2016 р., та на 63 % більше порівняно з 2015 р. Кількість проданих туристичних путівок у 2017 р. становить 2607, що на 19 % більше порівняно з попереднім роком. Що стосується вартості туристичних путівок, вона знизилась у 2017 р. майже на 40 % порівняно з 2016 р. Кількість туристів та кількість реалізованих путівок зростають в однаковому співвідношенні, але негативною тенденцією є зниження їх вартості.

2.2. Аналіз конкурентного статусу туристичного оператора «Орбіта», м. Київ

Оцінка конкурентоспроможності туристичного підприємства визначається також за допомогою таких показників як прибутковість та рентабельність. Оцінку фінансово-економічного стану підприємства здійснено на підставі аналізу документів – звітів про фінансові результати за 2015–2017 рр. (Додаток Г, Д, Е). Аналіз фінансового стану може принести користь підприємству: виявити вже наявні потенційні внутрішні слабкості у порівнянні з його конкурентами. Нами досліджено основні показники фінансових результатів діяльності туристичного підприємства «Орбіта» в динаміці і зроблено висновки (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів діяльності ТОВ «Орбіта», м. Київ за 2015–2017 рр. [розраховано автором]

Показники	Роки			Відхилення 2017 р. від 2016 р.	
	2015	2016	2017	(+/-)	%
	Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	1075,5	1218,5	1233,0	14,5
Собівартість реалізації послуг, тис. грн.	267,0	409,4	486,3	76,9	118,8
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	808,5	809,1	746,7	-62,4	92,3
Витрати, тис. грн.	860,4	974,8	986,4	11,6	101,2
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн.	215,1	243,7	246,6	2,9	101,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	176,4	199,8	202,2	2,4	101,2
Рентабельність господарської діяльності, %	16,4	16,4	16,4	0,0	x

За 2015 р. доходи туристичного оператора «Орбіта» склали 1075,5 тис. грн., витрати 860,4 тис. грн., податок на прибуток 38,7 тис. грн. У 2015 р. господарська діяльність туристичного оператора «Орбіта» була прибутковою,

чистий прибуток дорівнював 176,4 тис. грн.

За 2016 р. доходи туристичного оператора «Орбіта» склали 1218,5 тис. грн., витрати 974,8 тис. грн., податок на прибуток 43,9 тис. грн. У 2016 р. господарська діяльність туристичного оператора «Орбіта» була також прибутковою, а чистий прибуток склав 199,8 тис. грн.

За 2017 р. доходи туристичного оператора склали 1233,0 тис. грн., витрати 986,4 тис. грн., податок на прибуток 44,4 тис. грн. У 2017 р. фінансово-господарська діяльність туристичного оператора «Орбіта» також прибуткова, а фінансовий результат – чистий прибуток – склав 202,2 тис. грн.

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить, що такі показники, як чистий дохід, чистий прибуток та сума витрат у 2017 р. порівняно з 2016 р. збільшилися на 1,2 %.

Як бачимо з розрахунку, рентабельність господарської діяльності туристичного оператора «Орбіта» невисока, але підприємство прибуткове, що говорить про ефективне використання всіх наявних ресурсів.

За даними фінансового звіту суб'єкта малого підприємництва станом на 31.12.2017 сума активів туристичного оператора «Орбіта» складала 14468,0 тис. грн., сума зобов'язань – 14140,2 тис. грн. Розрахункова вартість чистих активів 327,8 тис. грн. Різниця між розрахунковою вартістю чистих активів і статутним капіталом становить 307,3 тис. грн. Вартість чистих активів товариства більша від статутного капіталу, тобто вимоги п.3 ст.155 Цивільного кодексу України дотримуються.

Упродовж 2017 р. туристичний оператор «Орбіта» не отримував позики. Станом на 31.12.2017 кредиторська заборгованість у туристичного оператора «Орбіта» за договорами позики відсутня. Іншим контрагентам поворотна фінансова допомога підприємством не надавалась. Товариство майнових та фінансових гарантій за інших осіб третім особам протягом 2017 р. не надавало. За період 2017 р. доходи туристичного оператора «Орбіта» збільшилися на 2,4 тис. грн. у порівнянні з попереднім періодом. Загальна сума авансів, отриманих туристичним оператором «Орбіта» станом на 31.12.2017, складає 279,8 тис. грн.

Для поповнення оборотних активів підприємство використовує позичені грошові кошти за договором овердрафту. Сума зобов'язань за договором овердрафту станом на 31.12.2017 складає 333,4 тис. грн.

На підставі даних фінансового звіту нами проведено аналіз показників фінансового стану туристичного оператора «Орбіта», а саме: коефіцієнта абсолютної ліквідності; коефіцієнта загальної ліквідності; коефіцієнта фінансової стійкості (автономії), коефіцієнта покриття зобов'язань власним капіталом (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Показники фінансового стану ТОВ «Орбіта», м. Київ
за 2015–2017 рр. [розраховано автором]**

Показники	Роки			Відхилення (+/-)	
	2015	2016	2017	2017 р. від 2015 р.	2017 р. від 2016 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,00001	0,00004	-0,00996	0,00003
Коефіцієнт загальної ліквідності	1	1,01	1,02	0,02	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	x	0,01	0,02	x	0,01
Коефіцієнт структури капіталу	x	104,4	43,1	x	-61,3

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає платіжні можливості Товариства і показує, яка частина боргу може бути сплачена негайно. Коефіцієнт абсолютної ліквідності обчислюється як відношення грошових коштів та еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань. Орієнтовне позитивне значення 0,25–0,5. Розрахунок показує, що коефіцієнт абсолютної ліквідності менше орієнтовного позитивного значення, що говорить про незначні платіжні можливості туристичного оператора «Орбіта» по відношенню до поточних зобов'язань.

Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) розраховується як відношення

оборотних активів до поточних зобов'язань туристичного оператора «Орбіта» та показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань.

Орієнтовне позитивне значення коефіцієнта 1,0–2,0. З розрахунку видно, що туристичний оператор «Орбіта» має достатньо оборотних ресурсів для погашення всіх поточних зобов'язань, коефіцієнт загальної ліквідності відповідає орієнтовному позитивному значенню.

Коефіцієнт фінансової стійкості (автономії) розраховується як відношення власного капіталу підприємства до підсумку балансу і показує питому вагу власного капіталу в загальній сумі засобів, авансованих у його діяльність. Аналіз платоспроможності характеризує структуру джерел фінансування ресурсів, ступінь фінансової стійкості і незалежності туристичного оператора «Орбіта» від зовнішніх джерел. Орієнтовне позитивне значення коефіцієнта 0,25–0,5.

Як бачимо з розрахунку коефіцієнта, туристичний оператор «Орбіта» не має достатньо власного капіталу в структурі джерел фінансування ресурсів. Коефіцієнт фінансової стійкості не відповідає орієнтовному позитивному значенню.

Коефіцієнт структури капіталу (фінансування) розраховується як співвідношення залучених та власних засобів і характеризує залежність підприємства від залучених засобів. Орієнтовне позитивне значення коефіцієнта 0,5–1,0. Розрахунок коефіцієнту структури капіталу показує залежність підприємства від залученого капіталу.

За даними українського онлайн-журналу «Turprofi.com.ua» звіти за результатами своєї діяльності у 2017 році Департаменту туризму та курортів Міністерства економічного розвитку і торгівлі надали всього 572 туроператора [59]. За результатами їх роботи кількість обслужених туристів досягла 2 569 940 осіб.

ТОП–25 найбільших туроператорів виїзного туризму України за кількістю обслугованих туристів зараз фактично визначають розвиток виїзного туризму (табл. 2.4).

**ТОП–25 туроператорів виїзного туризму України за кількістю
обслугованих туристів у 2017 р. [59]**

№ пор.	Назва туристичного оператора	Кількість обслугованих туристів, осіб
1.	ТОВ «JoinUp!»	678 013
2.	ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур»	453 801
3.	ТОВ «Тревел Профешнл Груп»	238 321
4.	ТОВ «Тез Тур»	233 639
5.	ТОВ «Корал Тревел»	198 305
6.	ТОВ «ТТВК»	136 191
7.	ТОВ «Пегас Туристик»	83 286
8.	ТОВ «Танго Тревел»	24 952
9.	ТОВ «ГТО»	22 273
10.	ПРАТ «Універсальне агентство з продажу авіаперевезень»	15 784
11.	ТОВ «Зевс Тревел»	14 316
12.	ПРАТ «Обрій Інк»	13 058
13.	ТОВ «Музенідіс Тревел Україна»	7 618
14.	ПРАТ «КИЙ АВІА»	7 053
15.	ТОВ «Сіеста»	6 797
16.	ДП ТОВ «Трайдемент Консалтинг та Інвестиції»	6 669
17.	ТОВ «Наталі Турс»	6 132
18.	ТОВ «Тревел центр «Трайм»	6 103
19.	ТОВ «Відвідай»	6 000
20.	ТОВ «Орбіта»	5 761
21.	ТОВ «Універсальний Тревел Бутік»	5 666
22.	ТОВ «Адріатік Тревел»	5 420
23.	ТОВ «Музенідіс Тревел Львів»	5 356
24.	ТОВ «Міст–Тур»	5 305
25.	ТОВ «Пілон Україна»	4 042

Як свідчать дані табл. 2.4, туристичний оператор «Орбіта» входить до ТОП–списку і займає 20 місце.

Головними конкурентами туристичного оператора «Орбіта» є туристичні підприємства, що спеціалізуються на наданні туристичних послуг за напрямками, що вважаються основними для ТОВ «Орбіта» та характеризуються великим попитом.

На туристичному ринку України ситуація серед туристичних операторів по Чорногорії у 2017 р. склалась наступна [55].

Туристичний оператор «TRG» здійснив 65 рейсів (це чартерні рейси з Києва і Харкова, літаки авіакомпанії «Браво»), плюс блоки місць на літаках авіакомпанії «Роза Вітрів». Фактично зайняв перше місце за обсягами, так як всі ці рейси заповнював самостійно.

Туристичний оператор «Альф» – 73 рейси, на яких у туроператора викупали блоки місць туроператори «Сіеста», «Пілон», «Любосвіт», «AdriaHit Group» тощо. 73 рейси туроператора включали в себе 49 київських, 13 одеських і 11 харківських на літаках авіакомпанії «Дарт».

Туристичний оператор «JoinUp!» здійснив 109 рейсів, частину з яких ділив з іншими туроператорами і не завжди виступав замовником (11 рейсів Львів–Тіват спільно із туроператором «Стиль–Авіа», де замовником виступав «Стиль–Авіа», Запоріжжя–Тіват– 10 рейсів, Харків–Тіват спільно з туроператором «Альф» – 16 рейсів («Дарт»), Одеса–Тіват – 16 рейсів, Київ–Тіват – 10 рейсів на «AndaAir», виділений борт і Київ–Тіват 10 рейсів (блок на «AndaAir» в 50% крісел), Київ–Тіват (16 рейсів по неділях на «Дарт» спільно з «Альф») і 30 рейсів на «Розі Вітрів», в тому числі з Дніпра, на яких брали блоки деякі інші туроператори, наприклад, «Харков Курорт Сервіс» , «TRG» ,). Якщо брати до уваги рейси, на яких «JoinUp!» літав самостійно, то виходить 52 рейси .

Туристичний оператор «Стиль–Авіа» – 11 рейсів, на яких також літали туристи туроператора «Join UP!».

Туристичний оператор «Орбіта» виступив замовником 50 рейсів (з авіакомпаніями «Дарт» і «Роза Вітрів»), на яких у туроператора брали блоки туроператори «Пілон», «Любосвіт». Рейси авіакомпанії «Дарт» здійснювались по середам та суботам, авіакомпанії «Роза Вітрів» по суботам. У той же час туристичний оператор «Орбіта» здійснював чартерну програму на літаках авіакомпанії «Дарт» до 30 вересня, тоді як багато інших туристичних операторів згорнули програми до початку або до середини вересня 2017 р.

Замовниками чартерних рейсів за напрямом Албанії у сезоні 2017 року були:

- туристичний оператор «TRG» – чартерні рейси на літаках авіакомпанії

- «Bravo» з 15.06 по 18.09 щопонеділка та щочетверга через 10/11 ночей –10 рейсів;
- туристичний оператор «Феєрія» –чартерні рейси на літаках авіакомпанії «AndaAir» з 18.06 по 21.09 щопонеділка та щочетверга через 10/11 ночей – 10 рейсів;
 - туристичний оператор «Альф» –чартерні рейси на літаках авіакомпанії «Дарт» з 08.06 по 21.09 щопонеділка та щочетверга через 10/11 ночей – 11 рейсів;
 - туристичний оператор «Орбіта» –чартерні рейси на літаках авіакомпанії «Дарт» з 21.06 по 13.09 щосередини – 13 рейсів.

Туристичний оператор «Орбіта» є єдиним туристичним оператором, який відправляв туристів раз в 7 днів по середах, решта туристичних операторів ставили 10–денні тури.

Всі туроператори по Хорватії у 2017р. ділили між собою чартерні рейси авіакомпанії «Роза Вітрів». На «Пулу» було 15 рейсів, на «Спліт»– 16. На обох маршрутах блоки місць брали: туристичний оператор «TRG» (25 і 30 місць відповідно), туристичний оператор «Орбіта» (15 і 50 місць відповідно), туристичні оператори «Пілон», «Альф», «Сієста», «Любосвіт», «Феєрія» (60 місць на «Розі Вітрів» плюс 130 місць на додатковому рейсі «AndaAir» у вересні), «Валанта», «AdriaHit Group», «TUI». У кожного з названих туристичних операторів були блоки місць розміром від 5 до 60 крісел на рейсі.

Отже, конкурентами за основними напрямками діяльності туристичного оператора «Орбіта» є: туристичні оператори «Альф», «Пілон», «Любосвіт» та «Адріахіт».

2.3. Оцінка впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на конкурентоспроможність туристичного оператора «Орбіта», м. Київ

Для оцінки впливу зовнішніх чинників на діяльність та конкурентоспроможність туристичного оператора «Орбіта» нами використано PEST–аналіз, що передбачає виділення політичних, економічних, соціальних і

технічних факторів і умов, які мають вплив на функціонування туристичного підприємства «Орбіта» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

PEST–аналіз діяльності ТОВ «Орбіта», м. Київ за 2015–2017 рр.

[розроблено автором]

Група факторів	Можливість	Ступінь впливу	Загроза	Ступінь впливу
Політичні і правові	1. Стабільна політична ситуація в країні	2	1. Недосконалість державної політики у сфері інвестування	2
	2. Державне регулювання туристичної діяльності	4	2. Візові режими між країнами	4
	3. Створення конкурентоспроможного туристичного підприємства, що задовольняє потреби туристів у різноманітних послугах, розвиток суміжних галузей економіки	3	3. Неєфективна практика виконання існуючого законодавства	2
Економічні	1. Зростання купівельної спроможності	4	1. Зменшення купівельної спроможності	4
	2. Істотне уповільнення темпів інфляції	2	2. Підвищення цін на транспортні послуги	4
	3. Продовження економічного зростання	4	3. Недосконалість оподаткування	3
			4. Несприятливий діловий клімат	3
Соціальні	1. Зростання реальних грошових доходів населення	4	1. Зростання сумарної заборгованості з заробітної плати	4
	2. Зростання схильності населення до організованих заощаджень	4	2. Соціальна незахищеність населення	2
	3. Зростання кількості кваліфікованих фахівців внаслідок підвищеної уваги молоді до освіти	2	3. Відсутність сприятливих економічних умов, які дозволяють громадянам забезпечувати високий рівень соціального споживання	4
	4. Вивчення і застосування закордонного досвіду, використання ефективних методів управління	2	4. Високий рівень смертності	2
Технічні	1. Впровадження програм інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет–технологій та інших сучасних інформаційних технологій, системи електронної комерції	4	1. Можливість використання конкурентами сучасних технологій, які дозволяють зайняти більш вигідне становище за асортиментом туристських послуг та рівнем витрат	3

Група політичних чинників мусить постійно знаходитись у полі зору керівника туристичного підприємства, перш за все, у нестабільному соціально-економічному і політичному середовищі, яке має місце в Україні в останні періоди. Політичний фактор зовнішнього середовища вивчається, у першу чергу, для того, щоб мати уявлення про наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства та засоби, за допомогою яких держава передбачає реалізовувати свою політику, а саме у сфері туризму.

Аналіз економічного аспекту зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як на рівні держави формуються і розподіляються економічні ресурси. Для більшості підприємств це є найважливішою умовою їх ділової активності. Стримуючими факторами економічного розвитку країни в цілому і туристичної сфери, зокрема, є відсутність структури, що забезпечує регулювання інвестиційної діяльності.

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. Загальний стан економіки, тенденції її розвитку суттєво впливають на функціонування туристичної індустрії. Для забезпечення сприятливих умов своєї діяльності підприємства мусять здійснювати постійний моніторинг економічної ситуації і оцінювати її зміни з точки зору вірогідних для себе наслідків. До цих факторів належать: рівень та темпи інфляції, зростання та спад виробництва, коливання курсу національної валюти відносно валют інших країн, оподаткування, умови одержання кредиту і процентна банківська ставка, рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців, платоспроможність контрагентів тощо. Останнім часом дуже великого значення набула глобалізація – політично-економічний фактор, який робить сильних суб'єктів ринку ще сильнішими, а слабких – ще слабшими та переводить конкурентну боротьбу на нові рівні.

Яскравою ілюстрацією впливу стану економіки на діяльність українських туристичних підприємств є різка девальвація національної грошової одиниці і

зменшення доходів населення у зв'язку з подіями 2014 року. Вона спричинила величезний негативний вплив на платоспроможність потенційних туристів, особливо у зовнішньому туризмі. В результаті різко знизилась доходи багатьох туристичних підприємств, що орієнтувалися на продаж відповідних тур продуктів. Всі перераховані вище економічні чинники мають величезний вплив на діяльність та конкурентоспроможність туристичного підприємства «Орбіта».

Вивчення соціальної компоненти зовнішнього оточення спрямовано на те, щоб усвідомити і оцінити вплив на бізнес таких соціальних явищ як відношення людей до праці і якості життя, мобільність людей, активність споживачів тощо. Величина реального доходу впливає на попит туристичних послуг. У разі збільшення реального доходу споживачі отримують у своє розпорядження більше грошей. Якщо грошей виявляється більше, ніж це необхідно для основних потреб населення, збільшується і попит на подорожі. Розподіл доходу також впливає на туризм. Чим рівномірніше розподіляється дохід у суспільстві, тим більше людей зможуть дозволити собі подорожувати.

Стабільність валюти – теж важливий фактор у системі туризму. Коливання обмінного курсу призводять до того, що різниця цін на одні й ті ж послуги в'їзного та виїзного туризму значно збільшується. Отже, позитивно вплине на діяльність туристичного оператора «Орбіта» зростання доходів населення, зростання схильності населення до організованих заощаджень, вивчення і застосування закордонного досвіду, використання ефективних методів управління, зростання кількості кваліфікованих фахівців у туристичній сфері внаслідок підвищеної уваги молоді до освіти. Негативний вплив мають і становлять загрозу для діяльності підприємства: зростання сумарної заборгованості з заробітної плати, соціальна незахищеність населення, відсутність сприятливих економічних умов, які дозволяють громадянам забезпечувати високий рівень соціального споживання, високий рівень смертності.

Аналіз технологічної компоненти дозволяє передбачати можливості, пов'язані з розвитком науки і техніки, своєчасно перейти на виробництво та реалізацію технологічно перспективного продукту, спрогнозувати момент

відмови від технології, що використовується.

Сприятливими чинниками зовнішнього середовища для підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства «Орбіта» можуть стати наступні: стабільна політична ситуація в країні; регулювання туристичної діяльності; створення конкурентоспроможного туристичного комплексу, що задовольняє потреби вітчизняних і зарубіжних туристів у різноманітних послугах, розвиток суміжних галузей економіки; зростання купівельної спроможності; істотне уповільнення темпів інфляції; продовження економічного зростання; зростання реальних грошових доходів населення; зростання схильності населення до організованих заощаджень; зростання кількості кваліфікованих фахівців внаслідок підвищеної уваги молоді до освіти; вивчення і застосування закордонного досвіду, використання ефективних методів управління; впровадження програм інформатизації та розвитку економічної діяльності на основі інтернет-технологій та інших сучасних інформаційних технологій, системи електронної комерції.

Загрозами є: недосконалість державної політики у сфері інвестування; неефективна практика виконання існуючого законодавства; зменшення купівельної спроможності, підвищення цін на транспортні послуги, недосконалість оподаткування, соціальна незахищеність населення, відсутність сприятливих економічних умов, які дозволяють громадянам забезпечувати високий рівень соціального споживання; високий рівень смертності, можливість використання конкурентами сучасних технологій, які дозволяють зайняти більш вигідне становище за асортиментом туристських послуг та рівнем витрат.

Для аналізу впливу внутрішніх чинників проведемо SNW-аналіз, за яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій. Кожна позиція отримує одну із трьох оцінок:

- сильна (Strength);
- нейтральна (Neutral);
- слабка (Weakness).

Головне завдання SNW-аналізу – виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W)

туристичного підприємства. Завдання нової стратегії розвитку – використання активу для нейтралізації і усунення пасиву.

SNW–аналіз туристичного підприємства «Орбіта» наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**SNW–аналіз туристичного оператора ТОВ «Орбіта», м. Київ
за 2015–2017 рр. [розроблено автором]**

№ пор.	Ключові параметри діяльності туристичного підприємства	S	N	W
1	Навчання персоналу		2	
2	Умови праці	9		
3	Мотивація і стимулювання персоналу		6	
4	Плинність кадрів	8		
5	Кваліфікація персоналу		6	
6	Оцінка якості роботи персоналу		6	
7	Соціальний пакет			3
8	Організація планування		5	
9	Рівень технічної оснащеності	8		
10	Інформаційне забезпечення	9		
11	Якість послуг, що надаються	8		
12	Організація маркетингу на підприємстві			2
13	Обсяги реалізації		5	
14	Асортимент продукції, що випускається		5	
15	Чисельність персоналу		5	
16	Заробітна плата		5	
17	Імідж, ділова репутація підприємства			3
18	Психологічний клімат у колективі		5	
19	Фінансова стійкість підприємства			4
20	Територіальне розташування	8		
21	Цінова політика		5	
22	Обсяги продажів	7		
23	Орієнтація на споживача	8		
24	Стратегія розвитку підприємства			4

Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності туристичного підприємства було оцінено за 10–ти бальною шкалою.

Розглянемо більш детально внутрішні чинники, що впливають на конкурентоспроможність туристичного підприємства «Орбіта».

Як відомо, персоналу, як елементу комплексу marketing–mix, часто приписують найважливіше значення, тому що персонал перебуває у постійному контакті з клієнтом і може формувати уявлення клієнтів про діяльність туристичного підприємства на ринку.

Співробітники досліджуваного підприємства «Орбіта» є кваліфікованими спеціалістами, добре володіють навичками продажу та спілкування з туристами, партнерами, агентствами. Більшість працівників мають стаж роботи більше 15 років.

В офісі підприємства створенні всі умови для комфортної роботи. В кабінетах встановлені кондиціонери, які працюють як на охолодження, так і на обігрів. Варто відмітити, що в офісі є дві кухні, де є кавомашина, кулери з водою, все для чаю та кави, мікрохвильова піч. Сучасна техніка та швидкісний безпроводний Інтернет полегшують роботу персоналу.

На жаль, на підприємстві досить мало уваги приділяється навчання персоналу. Більшість працівників самостійно займаються своїм професійним розвитком.

Одним із найважливіших факторів успіху будь-якого туристичного підприємства у туристичній сфері є мотивація до праці і пов'язаний з цим стан моралі у виробничих відносинах.

З негативних чинників, що стосується персоналу, на наш погляд, є низький рівень мотивації працівників керівництвом. Високий рівень мотивації для якісної роботи є бажаним не тільки з організаційної точки зору, а й в зв'язку з прямим і очевидним впливом на клієнтів та на їхнє сприйняття якісного обслуговування.

Недоліком, на нашу думку, є недосконалість поділу обов'язків між менеджерами та іншими відділами підприємства.

Менеджер виконує не лише роботу, яка передбачена посадовою інструкцією, а також багато іншої. Наприклад, здійснює моніторинг цін конкурентів, слідкує за своєчасністю оплати від туристичних агентств, займається інформаційним наповненням сайту, робить прорахунок цін пакетних турів (на підприємстві є працівники, які за це відповідають) та ще багато іншої роботи.

Із сильних сторін туристичного підприємства «Орбіта» можна виділити асортимент турів, що пропонується та обсяг їх продажу.

На туристичному підприємстві «Орбіта» відсутній маркетинговий відділ, що, враховуючи сучасні тенденції розвитку ринку туристичних послуг, є суттєвим

недоліком, який знижує конкурентоспроможність підприємства.

Один працівник і частково інші менеджери здійснюють ведення соціальних мереж, розробку рекламних макетів для туристів та агентств.

Дуже важливе значення для туристичного підприємства «Орбіта» мають посередники та партнери: це авіакомпанії, приймаючі сторони, страхова компанія та інші. Із можливостей, що позитивно вплинуть на діяльність туристичного підприємства є наступні: укладення довгострокових договорів співпраці з посередниками, надання посередниками вигідних для підприємства форм оплати та умов надання послуг; розширення кількості посередників підприємства.

Загрозами, що несприятливо можуть вплинути на конкурентоспроможність, можуть стати: відсутність пільг з боку посередників; скорочення кількості посередників, які надають необхідні для підприємства послуги; збільшення кількості посередників на шляху від виробника до підприємства; посилення тиску з боку посередників.

Наявність конкурентів стимулюють розвиток туристичного підприємства «Орбіта», але разом із цим можуть призвести до зниження стійкості туроператора на туристичному ринку.

Отже, найбільш сильними сторонами внутрішнього середовища є кваліфікований персонал, умови праці для співробітників, великий асортимент пропонованих турів, територіальне розташування підприємства, високий рівень технічної оснащеності, наявність сучасних програмних комплексів, орієнтація на туристів, надійність партнерів, пільгові умови оплати послуг посередників.

Слабкими сторонами є відсутність відділу маркетингу, відсутність чіткої стратегії розвитку туристичного підприємства, досить велике навантаження на менеджерів і відсутність мотивації працівників.

Матриця SWOT-аналізу діяльності туристичного підприємства «Орбіта» допомогла встановити зв'язок між силою і слабкістю, які властиві компанії, зовнішніми погрозами і можливостями, при використанні основних результатів із попередньо проведених аналізів внутрішнього середовища підприємства, макрота мікрооточення (табл. 2.7).

**Матриця SWOT–аналізу діяльності туристичного оператора
ТОВ «Орбіта», м. Київ за 2015–2017 рр. [складено автором]**

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> Збільшення частки ринку Вихід на нові сегменти ринку, розвиток нових напрямів діяльності Розширення продуктової лінії з метою задоволення потреб великого числа клієнтів Підвищення якості обслуговування та турів 	<p>Погрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> Падіння обсягу реалізації послуг, зміна смаків споживачів Негативна динаміка ринкової частки Жорстка конкуренція на ринку туристичних послуг Зміна політичної ситуації та законодавства як в Україні, так і в приймаючих країнах
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> Налагоджена технологія роботи з приймаючою стороною Висока кваліфікація персоналу Умови праці Наявність необхідних фінансових ресурсів Високий рівень технічної оснащеності Асортимент 	<p>Сильні сторони і можливості:</p> <p>Використовуючи свої сильні сторони і можливості, туристичне підприємство може здійснювати удосконалення наявних турів і розробку нових на підставі маркетингових досліджень споживчого попиту</p> <p>Налагоджена технологія роботи, висока кваліфікація персоналу і наявність необхідних фінансових ресурсів – база для розширення пропонуваніх напрямів</p>	<p>Сильні сторони і погрози:</p> <p>Вкладення вільних грошових коштів в нові інформаційні технології з метою отримання конкурентних переваг, а також повнішого задоволення потреб клієнтів.</p> <p>Проведення досліджень ринку і створення нових продуктів услід за зміною потреб клієнтів</p>
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> Відсутність чіткої стратегії розвитку Несформований імідж Невелика ринкова частка Організація маркетингу на підприємстві 	<p>Слабкі сторони і можливості:</p> <p>Використовуючи можливості підвищення якості турів, надавати тільки якісні послуги для кожного споживача, що підвищить імідж фірми і збільшить кількість постійних клієнтів.</p> <p>Збільшення частки ринку і пропонуваніх напрямів</p>	<p>Слабкі сторони і погрози:</p> <p>Застосування стратегії мінімізації витрат може сприяти залученню агентств і формуванню нових каналів збуту.</p> <p>Успішна робота по вивченню потреб клієнтів і можливостей конкурентів дозволять компанії утримати свою позицію на ринку. Інакше можливе застосування стратегії скорочення</p>

Також прибуток підприємства «Орбіта» схильний до впливу факторів сезонності, які є наслідком традиційних періодів відпусток. Найбільший обсяг

продажів спостерігається в літній період. Взимку і навесні кількість туристичних поїздок в інші регіони поступово зменшується. Взимку відбувається деякий спад продажів, в основному через відсутність відпусток.

Таким чином, найсильніший вплив на туристичну галузь спричиняє сезонність попиту. Відомо, що пік попиту як на в'їзний, так і на виїзний туризм припадає на період з травня по вересень. У період високого сезону попит на послуги туроператорів значно перевищує пропозицію. У період «мертвого сезону» спостерігається зворотна ситуація. Туристичне підприємство «Орбіта» справляється з даними фактором за рахунок гірськолижних турів до Словаччини, Фінляндії, Австрії, Болгарії і менш болісно переживає сезонне падіння попиту.

Висновки до розділу 2

Результати проведеної діагностики конкурентоспроможності туристичного оператора «Орбіта» дали змогу сформулювати такі висновки:

1. ТОВ «Орбіта» є багатопрофільним туристичним оператором, що займається комплектацією турів і формуванням комплексу послуг для туристів, розраховує ціни на тури, а потім передає тури турагентам для їх подальшої реалізації. Основними географічними напрямками, на яких спеціалізується туристичний оператор «Орбіта» є Чорногорія, Хорватія, Албанія, Болгарія, Словаччина, де підприємство виступає замовником чартерних авіарейсів. Лінійно–функціональний тип організаційної структури управління ТОВ «Орбіта» забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів, уможливує швидкий маневр усіма видами ресурсів туристичного оператора «Орбіта». Для автоматизації роботи туристичне підприємство «Орбіта» використовує програмний комплекс «САМО–Тур». Також ТОВ «Орбіта» має власний Інтернет–сайт, акаунт в мережах Facebook, Telegram, Instagram. Провівши аналіз звіту про туристичну діяльність можемо зробити висновок, що підприємство обслужило у 2017 році на 21 % більше туристів порівняно з 2016 роком, та на 63% більше порівняно з 2015.

2. Рентабельність господарської діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Орбіта» за 2015–2017 роки невисока, але Товариство прибуткове, що говорить про ефективне використання всіх наявних ресурсів.

Товариство має достатньо оборотних ресурсів для погашення всіх поточних зобов'язань, але не має достатньо власного капіталу в структурі джерел фінансування ресурсів. Дохід, чистий прибуток та сума витрат у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшились на 1, 2 %. Конкурентами за основними напрямками діяльності туристичного оператора «Орбіта» є: туристичні оператори «Альф», «Пілон», «Любосвіт» та «Адріахіт».

3. Найбільшу загрозу для аналізованого підприємства представляють економічні та соціальні фактори. Саме на подолання загрози з їхнього боку підприємству варто направити свої сильні сторони. Технічні та політичні дають підприємству помірні можливості, які воно здатне реалізувати, якщо правильно направить на це свої сильні сторони, а також якщо зуміє використати ці можливості для посилення своїх слабких сторін. Найбільш сильними сторонами внутрішнього середовища є кваліфікований персонал, умови праці для співробітників, великий асортимент пропонованих турів, територіальне розташування підприємства, високий рівень технічної оснащеності, наявність сучасних програмних комплексів, орієнтація на туристів, надійність партнерів, пільгові умови оплати послуг посередників. Слабкими сторонами – відсутність організації маркетингу, відсутність чіткої стратегії розвитку туристичного підприємства, досить велике навантаження на менеджерів, і відсутність мотивації працівників.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ОРБІТА», М. КИЇВ

3.1. Оптимізація продуктового портфеля туристичного оператора «Орбіта», м. Київ

Щоб вижити в сучасних умовах і бути конкурентоспроможними кожне підприємство повинно мати стратегію розвитку свого бізнесу. Конкурентоспроможність туристичного підприємства характеризується наявністю конкурентних переваг, що відрізняють його від інших підприємств; це здатність туристичного підприємства витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними суб'єктами господарювання на ринку туристичних послуг; це можливість пристосування туристичного підприємства до умов ринкової конкуренції. Підвищення рівня конкурентоспроможності здійснюється за рахунок поліпшення основних параметрів: якість послуг, що надаються, цін, іміджу.

Для підвищення якості послуг, які пропонуються туристичним оператором «Орбіта» та для здійснення успішної діяльності на ринку необхідне проведення узгодженої продуктової політики та оптимізація продуктового портфеля.

Продуктова політика – комплексне поняття, яке охоплює: діяльність з оптимізації продуктового портфеля підприємства; поліпшення якості вже існуючих продуктів, їх модифікацію; створення нових продуктів і виведення їх на ринок; виключення з асортименту продуктів, що не користуються споживчим попитом.

Продуктовий портфель туристичного підприємства «Орбіта» представляє собою комплекс туристичних продуктів, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу та задовольняють різні мотиви подорожуючих у відповідності до профілю діяльності туристичного підприємства.

Оптимальна структура продуктового портфеля покликана забезпечити

туристичному підприємству відносна стабільність обсягів реалізації та рівня прибутку в умовах мінливої кон'юнктури на туристичному ринку і, таким чином, сприяти підтримці його конкурентоспроможності. Підприємству, що має в наявності широкий асортимент туристичних продуктів, необхідно, насамперед, стежити за тим, щоб він був оптимальним за частиною прибутковості (матриця БКГ), не забуваючи про закон Парето, коли 20 % продуктів підприємства забезпечують 80 % прибутку від продажів.

Рекомендується туристичному підприємству «Орбіта» мати наступні групи продуктів по їх прибутковості: основну – продукти, що приносять основний прибуток підприємству; підтримуючу – продукти, стабілізуючі доходи від продажів; стратегічну – продукти, покликані забезпечувати майбутні прибутки підприємству; тактичну – продукти, що стимулюють продаж основних груп.

Туристичний оператор «Орбіта» має підтримувати оптимальну структуру асортименту продуктів з позицій стадій їх життєвого циклу, здійснювати моніторинг і управління життєвим циклом продукту.

Концепція життєвого циклу виходить з того, що продукти перебувають на ринку певний час, а потім під впливом змінених потреб споживачів, вдосконалення технологій і впливу конкурентів замінюються іншими.

У той же час необхідно враховувати, що які б зусилля не докладало підприємство для ефективної організації роботи з уже наявними продуктами на всіх стадіях їх життєвих циклів, існує об'єктивна необхідність розробки і впровадження на ринок нових продуктів. Подібна необхідність обумовлюється логікою розвитку ринку: постійним зростанням можливостей для нових пропозицій і розширенням спектру потреб споживачів. Наявність новинок в продуктовому портфелі дозволяє підприємству: підтримувати і збільшувати доходи; задовольняти нові потреби старих клієнтів, і таким чином утримувати їх; посилити позиції на певному сегменті ринку; завойовувати нових клієнтів; займати нові незайняті або з меншою конкуренцією ринкові ніші; отримати статус (імідж) гнучкою, інноваційної підприємства.

Поняття «новий продукт» може трактуватися по-різному, так в якості

нового продукту може виступати: принципово новий продукт, що раніше не мав місце на ринку; новий продукт для даного підприємства; старий, але модифікований продукт; старий, але інакше позиційований продукт.

Розробка принципово нового продукту (туру, маршруту, туристичного пакету) складна і багатоступенева процедура, що вимагає високої кваліфікації. Кожне підприємство має свою специфічну технологію розробки новинок і виведення їх на ринок.

Таким чином, формування продуктової політики туристичного підприємства «Орбіта» є тим основним першочерговим завданням, що дозволяє діяти підприємству ефективно завдяки поєднанню спеціально розроблених інструментів для кожного ринку та сегмента туристичних продуктів з урахуванням їх дохідності, порядку розповсюдження та просування до споживача.

Дослідивши туристичний ринок України та діяльність конкурентів туристичного підприємства «Орбіта», ми вважаємо за потрібне введення GDS–турів.

Динамічне формування туру на регулярних рейсах (GDS–тури) — тип турів з перельотом регулярними рейсами і розрахунком підсумкової вартості пакета в режимі онлайн. Це досягається шляхом прямого звернення до ресурсних систем авіакомпаній. За кілька хвилин можна забронювати і оформити поїздку з регулярними рейсами на найвигідніших умовах.

Дане рішення успішно використовується у провідних туроператорів України: «Анекс–Тур», «Альф», «TUI» та у багатьох інших.

На основі аналізу господарської діяльності туристичного підприємства «Орбіта», ми дійшли висновку, що інтеграція із GDS можлива, оскільки підприємство використовує програмний комплекс «САМО–Тур», який дозволяє втілити рішення інтеграції.

Особливості інтеграції з GDS:

– пошук варіантів перельотів в GDS і розрахунок вартості замовлення з урахуванням знайдених рейсів відбувається в режимі «онлайн», не вимагаючи попереднього створення рейсів і цін. На кожен варіант перельоту розраховується

доплата або знижка до вартості туру;

- клієнту доступні різні фільтри для підбору рейсів на сторінці бронювання туру (зупинки, час вильоту, авіакомпанії, тривалість перельоту та ін.);

- клієнту відображається інформація про наявність багажу, можливості повернення квитка і правил перевезення від авіакомпанії;

- квиток автоматично забронюють в GDS (отримає PNR–ідентифікатор) в момент збереження замовлення в програмному комплексі «САМО–Тур». У підтвердженні на заявку буде автоматично прописаний тайм–ліміт на оплату рейсу і буде вказана мінімальна сума передоплати;

- у разі несплати заявки, бронь в GDS на перельоти буде знята автоматично;

- виписка квитка відбувається автоматично після повної оплати або передоплати замовлення. Посилання на електронні маршрутні квитанції будуть автоматично додані до заявки;

- два варіанти формування турів з динамічним пакетом: «Середній тариф» на рейс в пакеті для формування ціни в пошуку турів + актуалізація на сторінці бронювання; Автоматичне завантаження цін на рейси з GDS для формування ціни в пошуку турів + актуалізація на сторінці бронювання;

- гнучка система настройки турів для роботи з GDS–рейсами.

Отже, перевагами для туристичного підприємства «Орбіта» від впровадження GDS–турів будуть наступні:

- значне зниження трудовитрат на формування туристичного продукту на регулярних рейсах;

- можливість розширення асортименту напрямків без додаткових витрат;

- всі регулярні рейси доступні в пошуку в он–лайн, завдяки чому є можливість задовольнити навіть самі нестандартні запити;

- завжди актуальна інформація по наявності і вартості квитків, завдяки новим технологіям інтеграції.

Ми пропонуємо керівництву туристичного підприємства «Орбіта» прийняти наступні рішення, що стосуються змін у продуктовому портфелі:

1. Виведення з ринку продуктів, що мають невисокий рівень прибутку та не користуються високим рівнем попиту.
2. Пропонування продуктів, що мають високий рівень прибутку, але користуються невисоким рівнем попиту.
3. Пропонування продуктів, що мають високий рівень як прибутку, так і попиту.
4. Пропонування продуктів, що мають невисокий рівень прибутку, але користуються високим рівнем попиту.

Водночас для забезпечення стабільності продуктового портфеля необхідно впроваджувати нові туристичні продукти. Подібна необхідність обумовлюється і логікою розвитку ринку: постійним зростанням можливостей для нових пропозицій і розширенням спектра потреб споживачів. Нові продукти в продуктовому портфелі дозволять туристичному підприємству підтримувати та збільшувати рівень доходу, задовольняти потреби постійних споживачів, залучати нових споживачів, посилювати ринкові позиції, підвищувати репутацію на ринку.

Новим продуктом для туристичного підприємства «Орбіта» може, на нашу думку, стати авіатур в Словенію. Зараз пропонується лише наземне обслуговування. Ми вважаємо за потрібне прорахувати тур з авіаквитками та можливістю забронювати лікувальні програми. Розробка даного туру може допомогти підприємству у міжсезонні, коли основні продукти, такі як Чорногорія, Албанія та Хорватія, прибутку не приносять. В Словенії є відомі на весь світ термальні здравниці, наприклад, Рогашка Слатіна. Крім того є ще два лікувальних термальних курорту: Раденці і Терме 3000. Ну а якщо говорити про горнолижні тури, то варто звернути увагу на Маріборське Похор'є.

Зараз з Києва регулярно літає рейс в Люблянну – три рази в тиждень. Це непогано, стабільно, але для всієї країни цього мало. Словенія дуже цікава. Багато з тих, хто там побував, їдуть повторно – число репітерів дуже велике. Крім основного рейсу в Люблянну, залишаються щоденні рейси до Відня. Туди літають авіакомпанії «МАУ», «Австрійські Авіалінії» і «WizzAir». І часто, якщо летіти з Києва до Відня можна навіть отримати більш вигідний тариф.

З Відня на словенські курорти їхати на годину більше, ніж з Любляни. З Любляни до Рогашки їхати 1,5–2 години. З Відня на годину більше. До гірськолижного центру Маріборське Похор'є – 1,5–2 години з Любляни. А з Відня – всього на півгодини більше, тому що курорт знаходиться практично на кордоні між Австрією та Словенією.

Цінова політика в Словенії набагато більш лояльна, ніж в Австрії, наприклад. Вона десь на рівні Словаччини, Польщі або Болгарії, і купувати щось на місці набагато вигідніше, ніж в західно–європейських країнах, на зразок Австрії або Італії. Отже, Словенія є досить привабливою для туристів і має всі шанси стати одним із прибуткових напрямів для туристичного підприємства «Орбіта».

Що стосується туристичних підприємств, які пропонують аналогічний продукт, на туристичному ринку їх небагато.

Із Словенії досить просто добратись до інших країн, таких як Австрія, Італія, Угорщина. Можна запропонувати комбіновані тури. Наприклад, 3–4 ночі відпочинку у Словенії потім трансфер до Австрії чи будь якої іншої країни.

Так як туристичне підприємство «Орбіта» виступає замовником чартерних рейсів до Чорногорії (Тіват) та Хорватії (Пула, Спліт), можемо запропонувати комбінований тур «Чорногорія + Хорватія».

На нашу думку, складнощів у впровадженні даного туру не буде, так як у туристичного оператора «Орбіта» досить тісно налагоджені партнерські стосунки із приймаючими сторонами в Чорногорії та Хорватії. Орієнтовна програма перебування може передбачати 5 ночей у Хорватії та 5 ночей у Чорногорії (рис. 3.1).

Також, стратегією туристичного оператора «Орбіта» повинні бути стандартизація та сертифікація як ефективний засіб підвищення конкурентоспроможності, якості, безпеки продукції та послуг. З метою підвищення рівня якості туристичних послуг в майбутньому необхідно також:

- займатися вивченням та впровадженням передового вітчизняного та закордонного досвіду, нових форм обслуговування туристів;

1 день	Приліт в а / п Тіват, трансфер до готелю у Хорватії (регіон Дубровника), розміщення у вибраному готелі
Наступні дні:	Відпочинок та екскурсії за бажанням (за додаткову плату)
6 день	Внутрішній трансфер з Хорватії в Чорногорію
Наступні дні:	Відпочинок та екскурсії за бажанням (за додаткову плату)
11 день	Повернення в Київ

Рис. 3.1. Орієнтовна програма перебування туру «Хорватія + Чорногорія» [розроблено автором]

- постійно працювати над створенням нового якісного туристичного продукту, враховуючи існуючий та прогнозний споживацький попит;
- запобігати випуску неякісної продукції (послуг) та приділяти увагу стратегічному плануванню випуску якісної продукції (послуг).

При розробці системи управління якістю обслуговування на туристичному підприємстві «Орбіта» має бути забезпечено органічну, планову взаємодію усіх її підсистем на всіх етапах функціонування. Основними з них є такі підсистеми управління:

- планування туристичних маршрутів, турів, удосконалення програм обслуговування;
- застосування економічних методів господарювання з метою підвищення якості обслуговування туристів, агентів та контрагентів;
- технологічна та технічна підготовка матеріальної бази до обслуговування туристів;
- організація процесів надання послуг і виконання програм обслуговування;
- систематичне планування та проведення аудиту якості;
- інноваційна діяльність;
- підготовка, підвищення кваліфікації кадрів;

- упровадження заходів із забезпечення якості праці персоналу;
- соціальний розвиток трудового колективу.

3.2. Удосконалення системи управління збутовою діяльністю туристичного оператора «Орбіта», м. Київ

У сучасних умовах збереження і зростання конкурентоспроможності вітчизняних туристичних підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках визначається, насамперед, наявністю та адекватним управлінням каналами збуту туристичного продукту. Зазначені канали, формуючи систему збуту, повинні зменшувати вплив несприятливих соціально–економічних чинників, мінімізувавши тим самим вірогідність негативного результату або навіть банкрутства підприємств. Таким чином, актуалізуються питання розроблення теоретичних і методичних основ формування ефективної системи збуту туристичних підприємств, удосконалення процедур моделювання збутової поведінки економічних суб'єктів.

На сьогодні традиційні канали збуту в туристичній сфері залишаються важливими, проте зростає роль та місце мережі Інтернет як середовища, в якому відбувається віртуальний обмін даними та інформацією, таким чином змінюючи методику ведення бізнесу.

Зв'язуюча ланка у системі розподілу туристичних послуг представлена електронними системами бронювання та продажу туристичних послуг, інформаційне забезпечення яких забезпечують такі глобальні системи, як:

- Global Consolidating System (GCS) об'єднує низку ланцюгів електронної комерції за логістичними принципами та акумулює процеси збуту за допомогою інтернет–продажів, прямого збуту, альтернативних каналів та методів збуту з використанням: GDS, ADS, CRS, BSP.

- Global Distribution System (GDS), яка включає професійні системи резервування та бронювання (Galileo, Worldspan, Amadeus, Sabre) та забезпечує

взаємозв'язок між різними учасниками світового туристичного ринку. Global Distribution System (GDS) пов'язує авіакомпанії, готелі, туристичні агентства та інших членів каналу розподілу. На частку GDS припадає близько 15 % від загальної кількості світових резервувань.

– Alternative Distribution System (ADS), яка представлена такими порталами, як booking.com, expedia.com, hotel.de, hotels.com, lastminute.com, ORBITZ, що дають можливість бронювати туристичні послуги як агентам–посередникам, так і кінцевим споживачам.

– Central Reservation System (CRS), яка призначена для завантаження інформації про послуги готелів (авіакомпаній, туроператорів ін.) в усі існуючі електронні канали продажу з метою підвищення ефективності прямих online–продажів із сайту підприємства.

– Business Service Provider (BSP), яка являє собою контекстну програму «бізнес для бізнесу» як сукупність програмних продуктів, об'єднаних характеристиками і можливостями систем управління мультимедійними документами і систем управління процесами діловодства для зменшення надмірності у традиційному документообігу і підвищення ефективності адміністративної роботи, які працюють в інфраструктурі інформаційних технологій на платформі програмних продуктів Microsoft [30, с. 223].

Реалізація збутової політики туристичного підприємства за допомогою інформаційних технологій та мережі Інтернет обумовлює розвиток електронної комерції.

З метою конкурентоспроможного функціонування на ринку туристичному підприємству «Орбіта» необхідно здійснювати основні бізнес–процеси із використанням інформаційних та телекомунікаційних технологій. Тому підприємство у сфері туризму виходить на якісно новий рівень ведення збутової діяльності, використовуючи можливості мережі Інтернет у комерційних цілях. Віртуальні продажі дають можливість встановити більш ефективні та економічні канали зв'язку з цільовими ринками, високий рівень обслуговування та утримання клієнтів, сприяють зменшенню витрат завдяки більшій ефективності внутрішніх

операцій та комерційних процедур. Перетворення традиційної економіки у віртуальну, яка дозволяє здійснювати економічні операції, встановлювати ділові відносини у віртуальному просторі, зумовило організацію та розвиток віртуальних підприємств. Віртуальні туристичні компанії використовують інструменти традиційного маркетингу за допомогою сайтів, банерів, електронної пошти, інтерактивних кіосків у режимі реального часу.

Туроператор «Орбіта» використовує розгалужену турагентську мережу збуту.

Для підвищення конкурентоспроможності туристичному підприємству «Орбіта» потрібно активізувати продаж туристичного продукту через агентства.

Стимулювання роздрібних агентств, на нашу думку, повинно включати цілу низку наступних заходів:

1. Проведення презентацій туроператора «Орбіта» і його туристичного продукту з організацією розіграшу призів (безкоштовної туристичної поїздки) для роздрібних турагентств.
2. Встановлення прогресивної комісії за продаж турів понад встановлену квоту (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Можлива прогресивна комісія для туристичних агентств

[розроблено автором]

Кількість реалізованих турів в рік	20–30	30–35	>35
Комісія, %	+1	+2	+3

3. Надання знижок з оголошених цін на групові поїздки в разі збільшення обсягу продажів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Знижки з оголошених цін на групові поїздки для агентств

[розроблено автором]

Кількість осіб в групі	7–10	10–15	15–20	>20
Можлива знижка	2 %	5 %	7 %	10 %

Наприклад, збільшення розміру знижки з цін на обслуговування в несезонний період, якщо турагентство гарантує зростання обсягів несезонного туризму.

4. Організацію рекламних поїздок працівників туристичних агентств безкоштовно або з наданням значних знижок з оголошених цін (близько 7 %). Під час таких поїздок для учасників рекламних турів організується програма, що включає ознайомлення їх з туристичною сферою відвідуваною країни, її туристичними пам'ятками, проводяться спеціалізовані рекламно-інформаційні семінари.

5. Вручення представникам туристичних агентств подарунків і сувенірів.

6. Участь в туристичних біржах, де бронювання і продаж турів здійснюються на пільгових умовах (право «першої руки», переважне право, знижки з оголошених цін і ін.).

Функціональна система управління збутовою діяльністю туристичних підприємств в умовах глобалізації залежить насамперед від їх організаційних структур, зокрема служб маркетингу та збуту.

На даному етапі розвитку ринкових відносин на туристичному ринку України будь-яке туристичне підприємство не може ефективно функціонувати без застосування маркетингового інструментарію та вмілого процесу управління ним. Адже він передбачає визначення свого положення на ринку, аналіз можливостей, вивчення ринкового середовища функціонування, аналіз рівня конкурентної боротьби, прогноз зміни кон'юнктури ринку, визначення стратегії розвитку тощо. Кінцевою метою результативного управління маркетинговою діяльністю має стати раціональна взаємодія зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування туристичного підприємства, вміле використання його потенціалу як основи формування маркетингових можливостей.

На туристичному підприємстві «Орбіта» відсутній маркетинговий відділ, що, на наш погляд, зменшує конкурентоспроможність серед інших підприємств.

Для удосконалення системи управління збутовою діяльністю туристичного підприємства «Орбіта», на нашу думку, необхідно керівництву організувати

самостійний відділ маркетингу, адже однією з основних умов ефективної реалізації маркетингової діяльності на туристичному підприємстві є організація служби маркетингу.

Відділ маркетингу має визначити кращий спосіб досягнення стратегічних цілей для кожного підрозділу підприємства. Метою служби маркетингу є забезпечення росту продажів, підтримка існуючого обсягу продажів при одночасному скороченні витрат на рекламу і просування товарів на ринку. Іншими словами, служба маркетингу повинна підтримувати попит на рівні, визначеному в стратегічних планах вищого керівництва.

Туристичне підприємство «Орбіта» працює не лише з агентствами, а також із прямими туристами, які з року в рік користуються послугами підприємства і разом із цим рекомендують підприємство знайомим.

У зв'язку із великою кількістю прямих туристів, ми вважаємо за потрібне застосування програмних засобів CRM (Customer Relationship Management) як ефективних інструментів автоматизації бізнес-процесів і накопичення структурованої інформації про клієнтів, ефективності роботи з ними підрозділів і спеціалістів на туристичному підприємстві «Орбіта». До того ж CRM — це стратегія бізнесу, яка дозволяє підвищити якість обслуговування, стабілізувати обсяги продажу та підвищити конкурентні позиції підприємстві на ринку.

Пропонуємо туристичному підприємству «Орбіта» для використання CRM-систему «МoiTuristy.ua».

Це відносно нова та недорога CRM-система (вартість місячного використання – від 160 грн). Дана програма допоможе збільшити продажі, підвищити продуктивність співробітників, поліпшити і поглибити контроль за туристичним підприємством.

Щоденні завдання з програмою «Мoi Туристи» будуть вирішені швидше і ефективніше. Система не тільки автоматизує облік запитів, замовлень, договорів, оплат, а й виконує низку інших не менш важливих функцій:

- надійно зберігає дані в «хмарі», з багаторазовим резервним копіюванням;

- підвищує продуктивність менеджерів на всіх рутинних операціях, таких як друк договору, рахунки, нагадування про справи, дні народження клієнтів, ведення клієнта з моменту першого запиту;
- складання звітів взагалі не потрібне (вся звітність за будь-який період будується автоматично за секунди);
- істотно покращує аналіз даних в порівнянні з будь-яким Excel-подібним обліком. У звітах в програмі «Мої Туристи» керівнику видно не тільки обсяги продажів, але і джерела замовлень, продуктивність окремих співробітників, доходи в розрізі країн або туроператорів, розрахунок премій менеджерів і багато іншого.
- вбудовані інструменти для маркетингу: e-mail розсилки, SMS-розсилки, поодинокі SMS, автоматичні повідомлення туристам, нагадування про дні народження тощо) покращують зв'язок із клієнтами і підвищують їх лояльність.

На нашу думку, ефективним способом залучення споживачів та підвищення збуту послуг туристичного підприємства «Орбіта» може стати створення та проведення програм лояльності, до яких належать цінові (ваучери, сертифікати, дисконтні, бонусні, накопичувальні) та нецінові (конкурсні та об'єднання постійних споживачів) програми.

Впровадження запропонованих програм лояльності дасть змогу туристичному підприємству «Орбіта» збільшити не тільки збут послуг, напрацювати і удосконалити клієнтську базу, а також посилити взаємодію з іншими підприємствами, підвищити ефективність та конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг.

Заходи стимулювання плануються на основі загальної стратегії маркетингу і вибору найбільш ефективних засобів. Стимулюючі заходи пов'язані із певними витратами, і тому їх реалізація вимагає складання відповідних кошторисів. Розмір асигнувань найчастіше визначається у відсотковому обчисленні від загального обороту або доходів підприємства. При цьому критерієм можуть служити витрати попередніх років.

Поряд із реалізацією заходів стимулювання збуту повинна постійно

проводитись оцінка їх ефективності. Для цього можуть використовуватись методи опитування туристів, порівняльного аналізу обсягу продажу туристичних послуг з обсягом їх продажу у попередні роки.

Сучасні умови господарювання вимагають від туристичних підприємств застосування гнучкої системи формування ціни на туристичний продукт, яка була б здатна адекватно реагувати на зміни численних факторів, що впливають на процес ціноутворення і забезпечила б довгостроковий фінансовий успіх туристичного підприємства.

Таку систему ціноутворення дозволяє реалізувати процесний підхід до управління, при якому строго функціональній структурі протиставляється процесно-орієнтована структура управління туристичним підприємством. Відмінність процесного підходу від функціонально ієрархічного полягає в тому, що він орієнтований не на організаційну структуру туристичного підприємства і не на окремі функції його відділів та інших підрозділів, а на бізнес-процеси, що проходять крізь значну кількість структурних підрозділів туристичного підприємства і метою реалізації яких є формування туристичного продукту.

Управління туристичним підприємством здійснюється як кожним окремим бізнес-процесом, так і всією сукупністю бізнес-процесів в цілому. Отже, формування ціни на туристичний продукт можна ефективно досліджувати на основі процесного підходу. Виділення ціноутворення як окремого стратегічного процесу в діяльності туристичного підприємства, ґрунтовне дослідження та аналіз його складових частин є основою нового методологічного підходу до формування ціни на туристичний продукт [60].

В основі успішної діяльності будь-якої компанії лежить цінова політика. Цінова політика – це мистецтво керування цінами й ціноутворенням, тобто мистецтво встановлювати ціни на товари або послуги й варіювати ними залежно від положення товару й фірми на ринку для досягнення цілей компанії.

З проведеного аналізу фінансово-господарської діяльності туристичного підприємства «Орбіта» зроблено висновок, що у ТОВ «Орбіта» простежується стабільна тенденція до зростання обсягу туристичних послуг, абсолютного

розміру прибутку, але діяльність підприємства є низькорентабельною. Тому підприємству потрібно докладати зусиль для зростання рівня прибутковості та пошуку додаткових резервів підвищення рівня рентабельності реалізації туристичних послуг.

Аналіз цінової політики ТОВ «Орбіта» дозволив виявити наступні недоліки цінового стимулювання збуту туристичних продуктів.

ТОВ «Орбіта» використовує витратний метод формування цін, що полягає в додаванні до витрат відсотку націнки. При цьому не стимулюється зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності туристичних послуг, не враховується еластичність попиту, якщо попит знизиться, обсяг реалізації може виявитись недостатнім для прибуткової діяльності ТОВ «Орбіта» в цілому.

Попит на туристичні продукти виїзного туризму є еластичним, тобто зміна ціни на 1 % дає більше 1 % зміни обсягу збуту.

Отже, зниження цін на ці туристичні продукти може викликати зростання обсягу продаж і загальний дохід ТОВ «Орбіта» зросте. При розробці цінової політики ТОВ «Орбіта» не враховуються основні внутрішні та зовнішні фактори ціноутворення: цілі маркетингу, стратегія комплексу маркетингу, характер ринку та попиту, конкуренція, посередники і т. д.

Підприємство використовує цінову стратегію потужного проникнення на ринок. ТОВ «Орбіта» встановлює мінімальні доступні ціни, що дозволяє зацікавити покупця в туристичному продукті. Низькі ціни роблять продукт доступним споживачам з різними рівнями доходів. Результатом використання стратегії є повільне відшкодування витрат і високий рівень продажів для покриття витрат. Проте, використання цієї стратегії змушує підприємство працювати з мінімальним рівнем рентабельності.

Враховуючи виявлені недоліки цінової політики ТОВ «Орбіта» необхідним є вдосконалення цінової політики підприємства з метою підвищення його рентабельності.

Метою цінової політики ТОВ «Орбіта» повинно бути збереження лідируючого положення по основним напрямкам за рахунок збільшення частки

ринку та рівня рентабельності, а також збільшення стратегічного рівня підприємства.

При формуванні цін на туристичні продукти ТОВ «Орбіта» рекомендується не включати до ціни вартість додаткових послуг, адже туристи бажають замовляти і оплачувати їх додатково залежно від своїх інтересів та смаків.

Максимізація прибутку шляхом зміни частки змінних і постійних витрат, визначення точки беззбитковості і запасу фінансової міцності відкриває можливості підприємству планувати на перспективу розміри зростання прибутку і заздалегідь приймати відповідні заходи щодо зміни в той чи інший бік величини змінних і постійних витрат.

Оскільки ціна туристичного продукту є прямо залежною від його якості, то при підвищенні цін на туристичний продукт «Орбіта» має забезпечувати високу якість своїх туристичних послуг.

Для кожного виду туризму, на нашу думку, ТОВ «Орбіта» необхідно застосовувати окремі стратегії ціноутворення.

Стратегія цінового лідера для внутрішнього туризму забезпечить підприємству максимальний абсолютний рівень доходу і дозволить збільшити частку ринку і конкурентоспроможність підприємства на ньому.

Стратегія врахування витрат і досягнення цільового прибутку для виїзного туризму забезпечить підприємство необхідним рівнем прибутку.

Тільки за умови отримання планового прибутку підприємству є сенс підтримувати виїзний туризм, оскільки на сучасному етапі він є низькорентабельним і неефективним, внаслідок жорсткої конкуренції.

Екскурсійна діяльність є супутнім видом діяльності, тому в даному випадку доцільно використовувати затратний метод ціноутворення, тобто витрати + рентабельність.

Аналіз цін конкурентів ТОВ «Орбіта» по Австрії, показав, що в середньому туристичне підприємство «Орбіта» має 2–3 %-вий резерв підвищення цін без втрати конкурентоспроможності (табл. 3.3)

**Ціни конкурентів туристичного оператора ТОВ «Орбіта»
за напрямом «Австрія Авіа» [складено автором]**

АВСТРІЯ АВІА		АВСТРІЯ_авіа (Інсбрук) а/к Austrian Airlines	Ефект від +2 % до ціни
		HOTEL REGINA 4* (Soelden), 2–3 Bed bath/WC / 2ADD, НВ	
Дата	Туроператор	Вартість за 7 ночей	Вартість за 7 ночей
05.01.2018	Орбіта (10%)	3333	3400
05.01.2018	Сієста (10%)	3405	3405
05.01.2018	Альф (10%)	3555	3555
05.01.2018	TUI (10%)	3364	3364
05.01.2018	TPG	3428	3428
12.01.2018	Орбіта (10%)	2989	3049
12.01.2018	Сієста (10%)	3053	3053
12.01.2018	Альф (10%)	3187	3187
12.01.2018	TUI (10%)	2975	2975
12.01.2018	TPG	3041	3041
19.01.2018	Орбіта (10%)	2989	3049
19.01.2018	Сієста (10%)	3053	3053
19.01.2018	Альф (10%)	3187	3187
19.01.2018	TUI (10%)	2975	2975
19.01.2018	TPG	3041	3041
02.02.2018	Орбіта (10%)	3213	3277
02.02.2018	Сієста (10%)	3282	3282
02.02.2018	Альф (10%)	3427	3427
02.02.2018	TUI (10%)	3278	3278
02.02.2018	TPG	3282	3282
16.02.2018	Орбіта (10%)	3564	3635
16.02.2018	Сієста (10%)	3641	3641
16.02.2018	Альф (10%)	3801	3801
16.02.2018	TUI (10%)	3661	3661
16.02.2018	TPG	3661	3661

Отже, на основі економіко–математичного моделювання різних варіантів цінової політики визначено, що при підвищенні середніх цін на туристичні продукти на 2%, та при збереженні обсягу реалізації та витрат на рівні 2017 р, відбудеться зростання чистого доходу майже удвічі, і валовий прибуток складе близько 1809 тис. грн.

Висновки до розділу 3

У процесі формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю туристичного оператора «Орбіта», м. Київ нами зроблено такі висновки:

1. Для підвищення якості послуг, які пропонуються туристичним підприємством «Орбіта» та для здійснення успішної діяльності на ринку необхідне проведення узгодженої продуктової політики та оптимізація продуктового портфеля. Дослідивши туристичний ринок України та діяльність конкурентів туристичного підприємства «Орбіта», ми вважаємо за потрібне введення GDS-турів. На основі аналізу господарської діяльності туристичного підприємства «Орбіта», ми дійшли висновку, що інтеграція із GDS можлива, оскільки підприємство використовує програмний комплекс Самотур, який дозволяє втілити рішення інтеграції. Також одним із нових продуктів для туристичного підприємства «Орбіта» може стати авіатур в Словенію та комбіновані тури в Хорватію та Чорногорію.

2. Для підвищення конкурентоспроможності туристичному підприємству «Орбіта» потрібно активізувати продаж туристичного продукту через агентства з допомогою заходів стимулювання роздрібних агентств: проведення презентацій туроператора «Орбіта» і його туристичного продукту з організацією розіграшу призів (безкоштовної туристичної поїздки) для роздрібних турагентств; встановлення прогресивної комісії за продаж турів понад встановлену квоту ; надання знижок з оголошених цін на групові поїздки в разі збільшення обсягу продажів; організацію рекламних поїздок працівників туристичних агентств безкоштовно або з наданням значних знижок з оголошених цін (близько 7 %); вручення представникам туристичних агентств подарунків і сувенірів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження теоретико–методичних та практичних засад управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства дає можливість сформулювати такі висновки:

1. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність туристичних підприємств – це здатність підприємств, які задіяні в процесі створення та реалізації туристичних послуг, протистояти у динамічних змінах конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках при ефективному використанні ендогенних конкурентних переваг свого внутрішнього середовища та екзогенного впливу з метою максимального задоволення потреб споживачів туристичних продуктів (послуг) та одержання прибутку.

2. Всі чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна розподілити на дві основні групи: фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Усі чинники зовнішнього середовища чинять однаковий вплив на конкурентоспроможність кожного з учасників ринку, можна сказати, що вони впливають на конкурентоспроможність галузі загалом, а вже безпосередньо рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від чинників внутрішнього середовища.

3. Оцінка конкурентоспроможності конкретного підприємства передбачає визначення кола підприємств–конкурентів, формування системи оціночних показників, обробку інформації й одержання узагальнюючої оцінки конкурентоспроможності. 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.

4. Обґрунтовано, що для розкриття конкурентних переваг та недоліків діяльності туристичного підприємства необхідно застосовувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства в сукупності, оскільки кожен з них розкриває різні аспекти виявлення конкурентних переваг, на посилення яких

варто сконцентрувати увагу, або ті, над формуванням яких для отримання вищого результату конкурентоспроможності підприємству у найближчий час слід працювати.

5. Провівши аналіз фінансово–економічних показників діяльності туристичного підприємства «Орбіта» можна стверджувати про стабільну тенденцію зростання обсягу туристичних послуг та абсолютного розміру прибутку, але діяльність підприємства залишається низькорентабельною. Хоча рентабельність господарської діяльності туристичного оператора «Орбіта» невисока, але підприємство прибуткове, що говорить про ефективне використання всіх наявних ресурсів. Варто зазначити, що за 2017р. доходи туристичного оператора склали 1233,0 тис. грн., з яких чистий прибуток – склав 202,2 тис. грн, що на 15% перевищує розмір чистого прибутку у 2015 році.

6. Провівши аналіз звіту про туристичну діяльність можемо зробити висновок, що кількість обслужених туристів та кількість реалізованих путівок з року в рік зростають. Підприємство обслужило у 2017 році на 21 % більше туристів порівняно з 2016 роком, та на 63 % більше порівняно з 2015. Кількість туристів та кількість реалізованих путівок зростають в однаковому співвідношенні, але негативною тенденцією є зниження їх вартості.

8. Визначено, що сильними сторонами внутрішнього середовища є кваліфікований персонал, умови праці для співробітників, великий асортимент пропонованих турів, територіальне розташування підприємства, високий рівень технічної оснащеності, наявність сучасних програмних комплексів, орієнтація на туристів, надійність партнерів, пільгові умови оплати послуг посередників. Слабкими сторонами є відсутність відділу маркетингу, відсутність чіткої стратегії розвитку туристичного підприємства, досить велике навантаження на менеджерів і відсутність мотивації працівників.

9. З метою підвищення конкурентоспроможності нами запропоновано заходи оптимізації продуктового портфеля на туристичному підприємстві «Орбіта», а саме введення GDS–турів та розширення асортименту комбінованих турів з відвідуванням декількох країн в одному турі.

10. Туристичному підприємству «Орбіта» потрібно активізувати продаж туристичного продукту через агентства з допомогою заходів стимулювання роздрібних агентств: проведення презентацій туроператора «Орбіта» і його туристичного продукту з організацією розіграшу призів (безкоштовної туристичної поїздки) для роздрібних турагентств; встановлення прогресивної комісії за продаж турів понад встановлену квоту ; надання знижок з оголошених цін на групові поїздки в разі збільшення обсягу продажів; організацію рекламних поїздок працівників туристичних агентств безкоштовно або з наданням значних знижок з оголошених цін.

11. У зв'язку із великою кількістю прямих туристів, ми вважаємо за потрібне застосування на туристичному підприємстві «Орбіта» програмних засобів CRM (Customer Relationship Management) як ефективних інструментів автоматизації бізнес-процесів, а саме використання CRM-системи «MoiTuristy.ua».

12. Щодо цінової політики, туристичне підприємство «Орбіта» має 2–3 %-вий резерв підвищення цін без втрати конкурентоспроможності. На основі економіко-математичного моделювання різних варіантів цінової політики визначено, що при підвищенні середніх цін на туристичні продукти на 2 %, та при збереженні обсягу реалізації та витрат на рівні 2017 р, відбудеться зростання чистого доходу майже удвічі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабко В. М. Державна підтримка сільськогосподарського виробництва як чинник забезпечення його конкурентоспроможності / В. М. Бабко // Інвестиції: практика та досвід. – 2010. – № 7. – С. 79–81.
2. Балабанова Л. В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган–Барановського, 2006. – 294 с.
3. Беленький П. Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П. Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 9–18.
4. Бондаренко А. Л. Поняття конкурентоспроможності підприємства в системі економічних наук [Електронний ресурс] / А. Л. Бондаренко. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/9_KPSN_2011/Economics/6_84127.doc.htm.
5. Бондаренко М. В. Розробка та обґрунтування системи організаційного та інформаційного забезпечення управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] / М. В. Бондаренко, Л. О. Ігнатенко // Проблеми економіки. – № 78. – С. 11–31. – Режим доступу : <http://eprints.kname.edu.ua/545/1/>
6. Брижань І. А. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства / І. А. Брижань, В. Я. Чевганова // Технологический аудит и резервы производства. – 2015. – № 4/5(24). – С. 10–15.
7. Бутко М. П. Інвестиційні аспекти підвищення конкурентоспроможності економіки / М. П. Бутко // Економіка України. – 2004. – № 4. – С. 40–45.
8. Василенко В. О. Стратегічне управління / Василенко В. О. – К. : ЦУЛ, 2013. – 396 с.
9. Воронін Г. О. Конкурентоспроможність промислових підприємств / Г. О. Воронін // Економіст. – 2014. – № 6. – С. 18–23.
10. Гаврилюк С. П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу : навч. посіб. – Київ : КНТЕУ, 2006. – 180 с.
11. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне

моделивання / В. Г. Герасимчук. – Київ : КНЕУ, 2000. – 360 с.

12. Гончарук Т. І. Конкуренція : сучасна економічна характеристика та особливості [Електронний ресурс] / Т.І. Гончарук // Українська академія банківської справи. – Режим доступу : http://www.uabs.edu.ua/images/stories/docs/K_TPE/Honcharuk_3pdf.

13. Гринько Т. В. Фактори конкурентоспроможності підприємств / Т. В. Гринько // Держава та регіони. – 2004. – № 2. – С. 50–53.

14. Гриньова В. М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку : монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова. – Харків : ХДЕУ, 2010. – 268 с.

15. Грицишин Н. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / Н. А. Грицишин // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2004. – Вип. 33. – С. 431–436.

16. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. – Київ : Алерта, 2012. – 270 с.

17. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – КИЇВ : Центр начальної літератури, 2006. – 384 с.

18. Енциклопедичний словник бізнесмена: менеджмент, маркетинг, інформатика / [під заг. ред. М. І. Молдованова]. – Київ : Техніка, 2006. – 856 с.

19. Жамойда А. А. Концепция финансовой конкурентоспособности промышленного предприятия / А. А. Жамойда // Економічний вісник Донбасу. – 2009. – № 3 (17). – С. 86–90.

20. Журіло Р. М. Конкурентоспроможність підприємства : теоретичний аспект [Електронний ресурс] / Р. М. Журіло // Економічні науки. – 2009. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/27_NNM_2009/Economics/52773.doc

21. Іванов Ю. Б. Управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. – 320 с.

22. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посібник / Кобиляцький Л. С. – Київ : Зовнішня торгівля, 2003. – 304 с.

23. Колодинський С. Б. Інноваційний маркетинг та

конкурентоспроможність регіональних комплексів / С. Б. Колодинський // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2014. – № 499. – С. 50–56.

24. Кривешко О. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів / О. В. Кривешко, П. В. Сідун // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 180–188.

25. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – Київ : КНЕУ, 2012. – 245 с.

26. Кутідзе Л. С. Роль стратегічного маркетингу у формуванні експортного потенціалу регіону // Вісник НУ «Львівська політехніка». – 2013. – № 472. – С. 103–08.

27. Ліщишин О. І. Довідник економіста підприємця (терміни ринкової економіки) / О. І. Ліщишин, С. В. Мятолич. – Львів : Логістика, 2002. – 176 с.

28. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Ю. М. Мануйлович // Маркетинг і менеджмент інновацій. – Суми : ДВНЗ СумДУ, 2013. – № 4. – С. 274–282. – Режим доступу : http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2013_4_274_282.pdf.

29. Масляєва О. О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність» : дефініція та систематизація [Електронний ресурс] / О. О. Масляєва // Ефективна економіка : електронне наукове фахове видання. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський державний аграрний університет, 2011. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=737>.

30. Михайліченко Г. І. Інноваційний розвиток інформаційної системи туроперейтингу / Г. І. Михайліченко // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2012. – № 7 (178). – С. 221–224.

31. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник / Є. В. Мних. – Київ : КНТЕУ, 2008. – 514 с.

32. Нездоймінов С. Г. Наукова парадигма підприємництва в економічній системі туризму / С. Г. Нездоймінов // Вісник ДІТБ. Серія «Економіка, організація

і управління підприємствами (в туристичній сфері)» / гол. ред.д.е.н., проф., академік АЕН України М. М. Туріяньска. – Донецький інститут туристичного бізнесу. – 2008. – № 12. – 2012. – С. 54–60.

33. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – Кіхв : ТОВ «УВПК»УксОб», 2014. – 559 с.

34. Пахомов Ю. М. Національні економіки в глобальному конкурентному середовищі / Ю. М. Пахомов, Д. Г. Лук'яненко, Б. В. Губський. – Київ : Україна, 2007. – 237 с.

35. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навч. посіб. / Ю. Є. Петруня. – Київ : Знання, 2007. – 325 с.

36. Погребняк Д. В. Теоретичні аспекти методів оцінки конкурентоспроможності підприємств [Електронний ресурс] / Д. В. Погребняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – Київ : Ексмо, 2012. – Режим доступу : <http://economy.kpi.ua/uk/node/370>.

37. Портер М. Стратегія конкуренції : пер. с англ. / М. Портер.– Київ : Основи, 2002. – 390 с.

38. Про внесення змін до Закону України : Закон України від 18.11.2003 № 1282–IV. Дата оновлення: 28.06.2015. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1282-15> (дата звернення: 03.08.2018).

39. Про ліцензування видів господарської діяльності : Закон України від 02.03.2015222–VIII. Дата оновлення: 28.09.2017. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19> (дата звернення: 03.08.2018).

40. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету міністрів України від 16.03.2017 № 168–р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/249826501> (дата звернення: 03.08.2018).

41. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 р. № 324/95–ВР. Дата оновлення: 11.02.2015. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (дата звернення: 03.08.2018).

42. Результати та ефективність // Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Київ : КНЕУ, 2001. – 526 с.

43. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва / О. Савчук // Економіст. – 2011. – № 12. – С. 58–61.
44. Сагалакова Н. О. Туризм: бізнес–процеси, ціни і ціноутворення : монографія / Н. О. Сагалакова. – Київ : КНТЕУ, 2016. – 416 с.
45. Сайт мережі туристичних агентств «Поїхали з нами». URL: <https://www.poehalisnami.ua> (дата звернення: 03.08.2018)
46. Сайт програмного комплексу «САМО–Тур». URL: <http://samo.ru/tour.html> (дата звернення: 03.08.2018).
47. Сайт туристичного оператора «Орбіта». URL: <http://orbita.ua> (дата звернення: 03.08.2018).
48. Сайт туристичного порталу «Турне». URL: <https://www.turne.com.ua> (дата звернення: 03.08.2018).
49. Сахно І. В. Аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств / І. В. Сахно // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2014. – № 2. – Ч. 2. – С. 385–390.
50. Система пошуку та бронювання турів «IT–Tour». URL: <http://www.ittour.com.ua> (дата звернення: 03.08.2018).
51. Словник української мови : в 11 т. – Київ : Наукова думка, 1970–1980. – Том 11, 1980. – С. 326.
52. Стратегія підприємства : підручник / Ю. Б. Іванов, О. М. Тищенко, Т. М. Чечетова–Терашвілі, О. В. Ревенко. – Харків : ВД «ИНЖЕК», 2009. – 560 с.
53. Тищенко А. Н. Формирование конкурентной позиции предприятия в условиях кризиса : монография / А. Н. Тищенко, Ю. Б. Иванов, Н. А. Кизим. – Харьков : ИД «ИНЖЕК», 2007. – 376 с.
54. Ткаченко Т. І. Конкурентоспроможність в туризмі як провідний напрям сталого розвитку / Т. І. Ткаченко // Науково–інформаційний вісник Академії наук вищої освіти України. – 2012. – № 2(79). – С. 96–104.
55. ТОП–25 туроператорів виїзного туризму. Перший український он–лайн журнал для професіоналів туристичного бізнесу «Turprofi». URL:

<http://www.turprofi.com.ua/novosti/2067-lidery-ob-emo-egiptu-chernogorii-i-bolgarii>.

56. Транченко О. М. Конкурентоспроможність суб'єктів підприємницької діяльності: сутність, методи та критерії оцінки / О. М. Транченко // Облік і фінанси. – 2013. – № 3. – С. 143–148.

57. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації : підручник / Р. А. Фатхутдінов, Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2009. – 470 с.

58. Филюк Г. М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації : монографія / Г. М. Филюк. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. – 404 с.

59. Хто із туроператорів був лідером у 2017 р. Перший український он-лайн журнал для професіоналів туристичного бізнесу «Turprofi». URL:<http://www.turprofi.com.ua/novosti/2502-kto-iz-to-by-liderom-v-2017-godu>.

60. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование : пер.с англ. / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.

61. Шацька З. Я. Теоретико-методичні аспекти підвищення конкурентоспроможності вітчизняних туристичних підприємств / З. Я. Шацька, В. І. Розпереза // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 14. – С. 599–603.

62. Швиданенко Г. О. Бізнес-діагностика підприємства : навч. пос. / Г. О. Швиданенко, А. І. Дмитренко, О. І. Олексюк. – Київ: КНЕУ, 2008. – 238 с.

63. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – Київ : КНЕУ, 2004. – С. 66–84.

64. Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Харьков : ХНАДУ, 2003. – 186 с.

65. Янковий О. Г. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / О. Г. Янковий. – Одеса : Атлант, 2013. – 470 с.

66. Ярошенко С. П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва / С. П. Ярошенко // Регіональні перспективи. – 2005. – № 1(2). –

С. 37–39.

67. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства / Д. В. Яцковий // Вісник соціально–економічних досліджень. – ОНЕУ. – 2013. – Вип. 4(51). – С. 183–188.

68. Яцура В. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємств / В. В. Яцура, М. В. Замроз // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2011. – Вип. 2. – URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vviem/2011_2/18.pdf.

69. Mao–Ying W. A freepricingstrategyat a majortouristattraction / W. Mao–Ying, W. Geoffrey, Z. Lingqiang // Journal of Destination Marketing & Management, Volume 3, Issue 2, June 2014. – P. 96–104.

70. Pearce J. A. Strategis Management / J. A. Pearce, R. B. Robinson. – 2nd ed. – Homewood : Richard D. Irwin, 1985. – P. 23–25.

71. Porter M. E. CompetitiveAdvantageofNations / M. E. Porter. – NewYork : FreePress, 1990. – 426 p.