

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра туризму та рекреації

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування конкурентного статусу туристичного підприємства»

Студентки 2 курсу, 3м групи,
освітнього ступеня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Туристичний та
курортно-рекреаційний менеджмент»

(підпис)

Толочин Анастасії
Олегівни

Науковий керівник
д.е.н., професор

(підпис)

Роскладка Наталія
Олександрівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

(підпис)

Роскладка Наталія
Олександрівна

Київ 2021

Київський національний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра туризму та рекреації
Освітній ступінь «магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри

_____ Т. І. Ткаченко

« _____ » _____ 2021 р.

Завдання
на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Толочин Анастасії Олегівні

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:

«Формування конкурентного статусу туристичного підприємства»

Затверджена наказом КНТЕУ від «29» грудня 2020 р. № 3952.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 19.11.2021 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета роботи: розроблення теоретико-методичних та прикладних засад формування конкурентного статусу туристичного підприємства.

Об'єкт дослідження: процес формування конкурентного статусу туристичного підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні, методичні та практичні аспекти формування конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок», смт. Іванків Київської області.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано
1	Роскладка Н. О.	29.01.2021	29.04.2021
2	Роскладка Н. О.	29.01.2021	08.10.2021
3	Роскладка Н. О.	29.01.2021	29.10.2021

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом):

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентного статусу туристичного підприємства

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентного статусу туристичного підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «АГЕНЦІЯ ГОРЯЩИХ ПУТІВОК», СМТ. ІВАНКІВ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Характеристика діяльності туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»

2.2. Аналіз конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»

2.3. Оцінка впливу чинників на формування конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «АГЕНЦІЯ ГОРЯЩИХ ПУТІВОК», СМТ. ІВАНКІВ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Формування стратегії розвитку конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	Вибір і затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2020-29.12.2020	29.12.2020
2.	Оформлення і затвердження завдання на роботу	30.12.2020-31.01.2021	29.01.2021
3.	Написання та попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.02.2021 - 30.04.2021	29.04.2021
4.	Написання та оформлення наукової статті	до 30.04.2021	29.04.2021
5.	Написання та попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	01.05.2021-10.10.2021	08.10.2021
6.	Написання та попередній захист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи у наукового керівника	11.10.2021-31.10.2021	29.10.2021
7.	Оформлення випускної кваліфікаційної роботи за структурою, представлення роботи на кафедру та попередній захист у комісіях	01.11.2021-08.11.2021	08.11.2021
8.	Доопрацювання, оформлення, друкування, підготовка матеріалів до захисту	09.11.2021-18.11.2021	18.11.2021
9.	Представлення готової зшитої випускної кваліфікаційної роботи на кафедру	до 19.11.2021	19.11.2021
10.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно з розкладом	08.12.2021

7. Дата видачі завдання «29» січня 2021 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи: Роскладка Н. О.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми:

Роскладка Н. О.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Толочин А. О.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Толочин А. О. виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно з календарним планом. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає встановленим вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У вступі роботи обґрунтовано актуальність теми, наведено характеристику сучасного стану досліджуваної проблеми, визначено мету і завдання, зазначено об'єкт і предмет дослідження, елементи наукової новизни, практичну значимість, апробацію результатів дослідження.

У першому розділі «Теоретико-методичні аспекти формування конкурентного статусу туристичного підприємства» студенткою розглянуто поняття конкурентного статусу туристичного підприємства, обґрунтовано методичні підходи до оцінювання конкурентного статусу туристичного підприємства. У другому розділі «Діагностика конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок», смт. Іванків Київської області» охарактеризовано діяльність туристичного агентства, проведено аналіз його конкурентного статусу, проаналізовано вплив чинників на формування конкурентного статусу. У третьому розділі «Пропозиції щодо розвитку конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок», смт. Іванків Київської області» розроблено стратегію розвитку конкурентного статусу туристичного агентства та обґрунтовано її ефективність.

У цілому поставлена у роботі мета досягнута, сформовані завдання виконані. Робота виконана самостійно та не містить плагіату. Електронну версію випускної кваліфікаційної роботи отримано для передання до репозитарію КНТЕУ.

Випускна кваліфікаційна робота студентки Толочин А. О. на тему «Формування конкурентного статусу туристичного підприємства» рекомендується до захисту в екзаменаційній комісії.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи _____ Роскладка Н. О.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист _____ Роскладка Н. О.
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____ Толочин А. О.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____ Роскладка Н. О.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____ Ткаченко Т. І.
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Поняття конкурентного статусу туристичного підприємства.....	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентного статусу туристичного підприємства.....	14
Висновки до розділу 1.....	21
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «АГЕНЦІЯ ГОРЯЩИХ ПУТІВОК», СМТ. ІВАНКІВ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	22
2.1. Характеристика діяльності туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок».....	22
2.2. Аналіз конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»	27
2.3. Оцінка впливу чинників на формування конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»	32
Висновки до розділу 2.....	35
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «АГЕНЦІЯ ГОРЯЩИХ ПУТІВОК», СМТ. ІВАНКІВ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	37
3.1. Формування стратегії розвитку конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок».....	37
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів.....	48
Висновки до розділу 3.....	51
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	58

ВСТУП

Актуальність теми. Системний характер змін, обумовлених сучасними економічними умовами, спрямованих на вихід національної економіки на траєкторію сталого зростання, визначає необхідність адаптації господарюючих суб'єктів до мінливого зовнішнього середовища і, з урахуванням посилення конкуренції на ринку товарів і послуг, до розробки стратегічних напрямків подальшого розвитку для збереження і нарощування своїх конкурентних переваг. У процесі еволюційного розвитку в суспільстві відбувається зміна як техніко–економічного укладу, так і парадигми різних теорій, що описують з позицій еволюційного підходу становлення стратегічного менеджменту, в рамках якого досліджуються конкурентні стратегії та конкурентний статус в системі основоположних категорій ринкової економіки. Все це обумовлює актуальність досліджуваної теми.

Огляд останніх джерел, досліджень і публікацій. Досліджуваній проблемі присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких: І. Ансофф, Г. Л. Азоев, Ф. Котлер, М. Портер, Г. Хамел, П. Забелін, Б. Кваснюк, М. Книш, Ж.–Ж. Ламбен, Р.А. Фатхутдінов та багато інших. Підкреслюючи величезний внесок зазначених і багатьох інших авторів в розвиток досліджуваної проблеми, слід зазначити, що викладені в них положення носять ретроспективний характер і не завжди дають можливості приймати стратегічні управлінські рішення з урахуванням прискорення темпів оновлюваності елементів конкурентного статусу і джерел конкурентних переваг.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є розроблення теоретико–методичних та прикладних засад формування конкурентного статусу туристичного підприємства

Щоб досягти зазначеної мети, було виконано такі **завдання**:

- розглянуто поняття та сутність конкурентного статусу туристичного підприємства;
- охарактеризовано методичні підходи до оцінювання конкурентного

статусу туристичного підприємства;

– наведено характеристику діяльності туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»;

– проведено аналіз конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»;

– оцінено вплив чинників на формування конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»;

– розроблено стратегію розвитку конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»;

– обґрунтовано ефективність запропонованих заходів;

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентного статусу туристичного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти формування конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок», смт. Іванків Київської області.

Методи дослідження. При проведенні даного дослідження було використано метод порівняння, метод спостереження, метод комплексної оцінки, науковий метод, бібліографічний метод, статистичний метод, аналітичний метод.

Інформаційною базою випускної кваліфікаційної роботи слугували напрацювання вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері економіки, маркетингу, менеджменту і розвитку туристичних підприємств.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні теоретико–методичних засад формування конкурентної стратегії туристичного підприємства.

Практична значимість результатів дослідження полягає у тому, що рекомендації, запропоновані у випускній кваліфікаційній роботі, можуть бути використані для підвищення конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок», смт. Іванків Київської обл.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Методичні

підходи до оцінювання конкурентного статусу туристичного підприємства» у збірнику наукових праць КНТЕУ «Туристичний бізнес: виклики та можливості» (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО–МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття конкурентного статусу туристичного підприємства

Характер стратегічного оцінювання рівня розвитку будь-якого туристичного підприємства визначається потребою реалізації певних заходів, необхідністю трансформацій, можливими напрямками застосування переваг та можливостей, що виникають під впливом динамічності макро– та мікросередовища.

Визначення сучасних джерел формування конкурентного статусу туристичного підприємства неможливо без дослідження генези підходів до формування конкурентних переваг і їх досягнення, які свого часу визначили ключові напрямки розвитку туристичних підприємств усього світу. Основними з таких підходів вважалися теорія конкуренції, теорія конкурентних переваг М. Портера, школа стратегічного планування та ресурсна теорія. Науковою базою формування конкурентного статусу є методологічні підходи, сформовані в рамках теорії конкуренції [1].

Авторські погляди М. Портера на теорію конкурентної позиції знайшли відображення в наукових працях «Competitive Strategy» (1980), «Конкурентна перевага» (1985) та «The Competitive Advantage of Nations» (1990), в яких автор вводить описує інструменти, які застосовуються при конкурентному аналізі [1;2;3].

Конкурентну позицію як набір специфічних характеристик, які разом дають можливість отримувати від продажу більший дохід, аніж середній дохід від продажу товарів і послуг на ринку визначає М. Портер [3].

У вітчизняній економічній літературі також є численні визначення цього поняття. В. В. Салій і М. В. Диха визначають конкурентну позицію як сукупність відмінностей, які роблять компанію перспективнішою за інші компанії і,

зрештою, привабливішою для клієнтів [4].

Р. А. Фатхутдінов вважає, що навіть серед компаній однакового розміру, які надають однакові продукти чи послуги, будуть суттєві відмінності в їх конкурентних позиціях. Для малого бізнесу та стартапів це найважливіший елемент у загальній стратегії [5, с. 127].

«Можна виміряти економічними показниками: обсяги продажів, вища рентабельність додатковий прибуток, частка ринку» – уточнює про статус туристичних компаній Г. Л.. Азоєв [7, с.48].

Озіна наголосила на необхідних умовах для існування конкурентної позиції і, мабуть, на одній з найважливіших умов, пов'язаних з цільовою аудиторією: «Це перевага одного або групи конкурентів над іншими конкурентами за характеристиками, якістю товарів і послуг, що надаються, умовами купівлі та споживання, в яких найбільше зацікавлений покупець, який користується домінуванням» [8].

«Конкурентна позиція – це практика перевищення конкурентів шляхом надання споживачам більшої вартості, що проявляється у меншій вартості або вищій якості товарів чи послуг, що виправдовує ціну.» – стверджує Мазілка [6, с. 102].

Н. Г. Агєєва визначає конкурентну позицію підприємства як позицію на ринку, яка здатна подолати конкурентний тиск і залучити клієнтів. У цьому випадку, як основа конкурентної переваги, вона визначає активи компанії або її особливі можливості [7, с. 76].

А.М. Орел зазначає, що є два основні шляхи створення ефективної конкурентної позиції:

- 1) Аналізуючи потреби споживачів, надавати відповідні туристичні послуги;
- 2) Надавати туристичні послуги за нижчою ціною [9, с.413–415].

Отже, аналіз літератури дозволяє визначити ознаки конкурентної позиції, а

саме:

- мають відносний характер (відносно сфери послуг/продукту, відповідно до вимог того часу, порівняно з конкурентами);
- повинні мати подвійну природу (факторну і конкурентну);
- повинні мати низьку можливість відтворення конкурентами
- створені відповідно до вимог споживачів;
- повинні мати ексклюзивну цінність;
- з'являються при наявності конкурентів.

Ми вважаємо, що наведені нижче характеристики конкурентної позиції можуть бути використані для доповнення наведеного вище списку:

- 1) Конкурентна позиція повинна бути очевидною для споживачів;
- 2) Конкурентна перевага сформованої конкурентної позиції завжди відповідає потребам цільової групи покупців;
- 3) Конкурентна позиція повинна бути значною (займати важливу позицію в очах споживачів).

У системі конкурентних відносин, на думку вчених, можна визначити наступні рівні, які зображені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Концептуальний зв'язок у структурі конкурентних систем

Джерело: складено автором на основі [10, 11].

Проте є кілька вимог до конкурентної позиції туристичного підприємства.

Вони повинні бути [14, 15]:

- унікальними, тобто переваги, які надаються клієнтам турагентства, недоступні для конкурентів;
- помітними для конкурентів;
- важливими, тобто вони повинні забезпечити туристичним агентствам явну конкурентну перевагу;
- стійкою, що дозволяє компанії зберігати свої позиції, незважаючи на зміни зовнішнього середовища.

Тип конкурентної переваги на конкурентній позиції, яку формує туристичне агентство, можна пов'язати з наступними видами діяльності [12, 13]:

- поліпшення бізнес-процесів, що передбачає скорочення витрат, кадрову та технологічну перебудову, фінансову і податкову оптимізацію, наприклад, переклад частини ресурсів на аутсорсинг;
- сервіс: комунікація, зручність, швидкість, кваліфікація співробітників, програма лояльності;
- умови угод: знижки, подарунки, розширення, кількість способів оплати, бронювання, гарантія, доступ до ресурсів управління.
- конкурентна перевага продукту: якість, зручність використання, функціональність, ціна.
- переваги від інновацій. Для цього потрібні інвестиції в наукові розробки або креативний підхід команди, здатність мислити нетрадиційно.
- позиціонування: маркетинг, надійність, престиж, дизайн, PR.

Усі ці конкурентні переваги конкурентної позиції туристичних агентств обумовлені певною діяльністю, яку здійснює підприємство, що підвищують ефективність та/або зменшують витрати.

Основними атрибутами конкурентної позиції туристичних фірм є [16, 17]:

- 1) відносність – конкурентні характеристики завжди пов'язані зі складом конкурентів у конкурентному середовищі (галузеві чи географічні), оскільки передбачають порівняння результатів фірми з діяльністю конкурентів ;

2) унікальність – формування конкурентної позиції часто обумовлено використанням обмежених ресурсів і організаційних можливостей, яких не можуть досягти інші компанії–конкуренти.

Іншими словами, конкурентна позиція дозволяє створити ключові споживчі атрибути (товари, роботи, послуги), які ваша компанія може ідентифікувати, і ці атрибути визначають унікальність споживчої цінності в конкурентному середовищі.

1.2. Методичні підходи до оцінювання конкурентного статусу туристичного підприємства

На сьогоднішній день існує багато методів оцінки конкурентної ситуації туристичних підприємств. Розрахунок індексу конкурентоспроможності, експертна оцінка, матричний метод тощо комплексно враховують вплив різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів, а його характеристикою є конкретна оцінка конкурентоспроможності, стан туристичних підприємств, ряд осіб, таких як інвестори, акціонери, власники компаній тощо.

Аналіз конкурентного статусу містить наступні необхідні етапи (рис. 1.2).

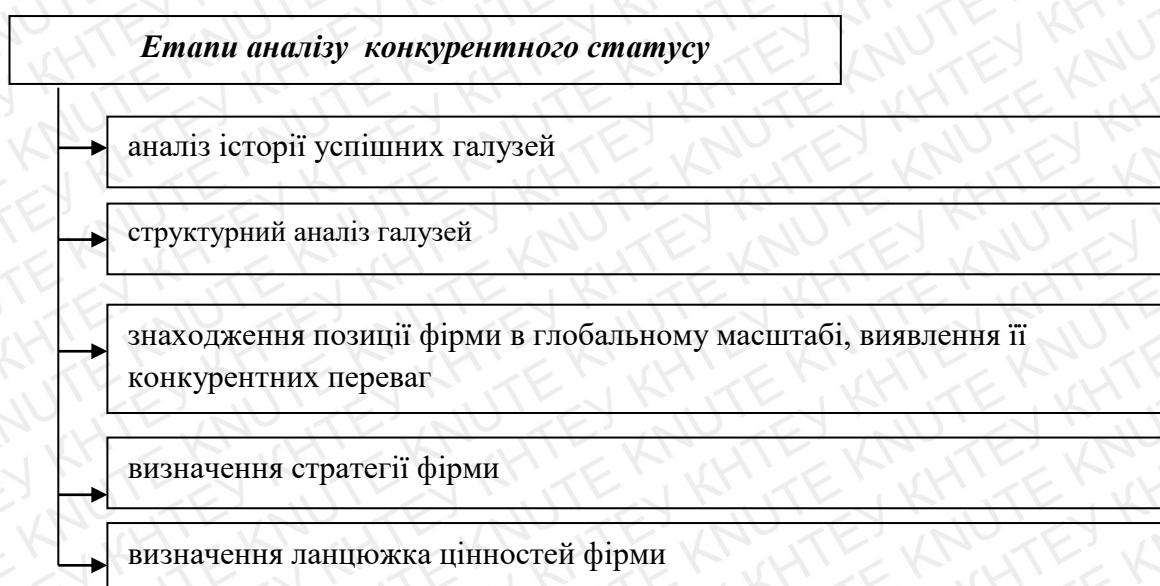


Рис. 1.2. Методи оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства [18]

Охарактеризувавши методологічні основи оцінки конкурентної позиції туристичних компаній, слід зазначити, що вона має враховувати низку різних аспектів такої корпоративної діяльності [17]:

Перший набір показників повинен включати показники, що відповідають за ефективність туристичних продуктів. Друга група – це показники, що використовуються для відображення фінансового стану та стійкості туристичних компаній. Третя група – продаж і реклама туристичних компаній. Четверта група – показники конкурентоспроможності туристичних підприємств.

На думку українських вчених Н. Пилипенко та Т. Швед, основні методи, які використовуються у світовій практиці для оцінки конкурентної позиції та конкурентоспроможності туристичних компаній розглянемо на рис. 1.3.

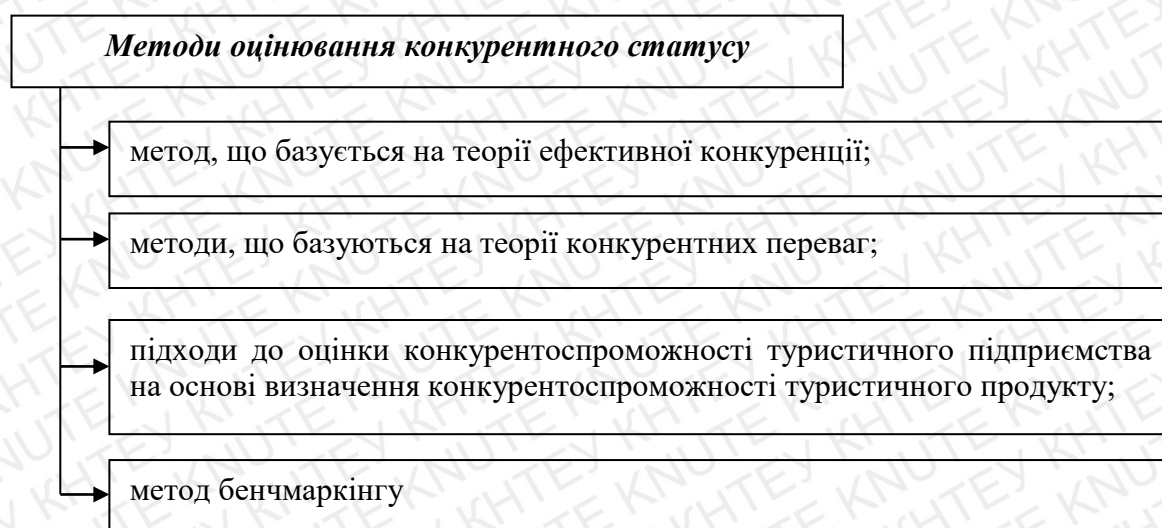


Рис. 1.3. Методика оцінки конкурентної позиції туристичних підприємств [19]

Герасименко Ю.В. рекомендує оцінювати конкурентну ситуацію туристичних компаній за такими показниками [19]:

- Реальні та довгострокові інвестиційні потреби;
- Конкурентоспроможний асортимент продукції (туристичної);
- Група ринків або субринків для кожного туристичного продукту («диференціація ринку»);
- потреба в засобах для формування попиту та стимулювання продажів;

– Перелік заходів і технологій, які компанія може використовувати для забезпечення своєї переваги на ринку.

Як оцінку рекомендується використовувати коефіцієнт поточної ліквідності та власного капіталу.

Наступна методика полягає у визначенні конкурентних переваг компанії над іншими компаніями галузі. Конкурентна перевага – це якість товару або бренду, що створює перевагу. Конкурентна перевага може бути зовнішньою або внутрішньою.

Зовнішнє – здатність контролювати ринкові ціни в силу власних переваг. Внутрішнє означає, що вартість товарів і послуг нижча, ніж у конкурентів. Тому компанія робить висновки про роботу, яку їй необхідно виконати, і можливість підтримати або створити конкурентну перевагу. Недоліки цього методу – врахування відсутності факторів конкурентоспроможності, необхідних для об'єктивної оцінки [19].

Метод рейтингу та оцінки конкурентної позиції туристичних компаній означає ранжування компаній на основі показників, які цікавлять аналітиків.

Етапи рейтингової оцінки [20]:

- збір інформації, яка необхідна для аналізу;
- інформація представлена у вигляді таблиці, де по горизонталі – показники, по вертикалі – оцінюються туристичними компаніями;
- порівняння показників з підприємством–еталоном;
- обчислення оціночного значення;
- рейтинг підприємств.

Даний метод може розглядати і такі показники, як бренд, репутація компанії і керівництва, тобто не тільки матеріальні, але й нематеріальні фактори.

Модель «4P» передбачає проведення порівняльного аналізу підприємств за чотирма критеріями – товар, ціна, точки збуту і просування товару на ринку. У числі недоліків методу – можливий суб'єктивізм експертів при проставленні балів.

Матричний метод оцінки може бути використаний для визначення конкурентоспроможності туристичних продуктів, торгових точок, окремих

компаній і галузей.

Матриця має дві осі – частка ринку та темпи її зростання. У матриці також є чотири зони – «зірки», «корови», «проблеми» та «собаки», тому конкурентна позиція компанії залежить від району, в якому вона розташована.

Сфера «собака» характеризується низькими темпами зростання та низькою часткою ринку, можна зробити висновок, що підприємствам необхідно зменшити інвестиції в дані туристичні продукти.

Зона «Дійна корова» характеризується низькими темпами зростання та високою часткою ринку, тому продукція цього напрямку є джерелом високого прибутку.

Зона «Проблема» характеризується невеликою часткою ринку, але високими темпами зростання, тобто туристичні продукти мають перспективи та потребують збільшення обсягів виробництва.

Зона «Зірки» характеризується високою часткою ринку та високими темпами зростання, тому стратегія підприємств цього квадранту полягає в тому, щоб підтримувати цей рівень та розглядати можливість покращення своїх позицій.

Розглянемо алгоритм розрахунку комплексних показників конкурентного статусу туристичних підприємств. Використовуйте 5–бальну систему для аналізу рівня конкуренції.

Значення балів:

- 0 бал – відсутність даного чинника;
- 1 бал – низький рівень розвитку фактора;
- 2 бали – рівень нижче середнього;
- 3 бали – середній рівень конкурентоспроможності;
- 4 бали – хороший рівень розвитку фактора;
- 5 балів – високий рівень розвитку.

Параметри оцінки конкурентної ситуації для туристичних компаній [20]:

1. Параметр рівня цін – оцінює доступність цін на послуги та товари, які надаються конкретним групам покупців.

2. Параметр асортименту товарів – дозволяє оцінити широту і комплекtnість пропонованої продукції.

3. Параметр рівня сервісу – дозволяє оцінити якість обслуговування та навички працівників підприємства.

4. Параметр додаткового сервісу – додаткові послуги можуть створити комфортні умови для клієнтів.

5. Параметр місцезнаходження – оцінка розташування магазину, віддаленість від центру міста, доступність та близькість до культурно–дозвільних організацій.

6. Параметр реклами – оцінює комунікаційну діяльність компанії. Реклама на телебаченні та друкованих ЗМІ, реклама на радіо та реклама в Інтернеті.

Перераховані вище методи мають свої переваги та недоліки, але не можна сказати, що один із методів є універсальним при оцінці конкурентної ситуації туристичних підприємств, оскільки оцінка залежить від певних показників та особливостей туристичної галузі.

Аналіз VRIO – це методологічний інструмент, який використовується для визначення ключових можливостей як стратегічних активів, які формують конкурентну позицію.

Він використовує вибірку на основі ресурсного стратегічного аналізу показників туристичної компанії, що дозволяє вибирати і порівнювати виділені стратегічні ресурси.

Ключові можливості при VRIO–аналізі [17,18]:

1) Стійкість. Під стійкістю розуміється здатність ресурсів підтримувати свій стан під впливом зовнішніх впливів;

2) Унікальність. Це передбачає аналіз обмежених ресурсів для забезпечення стійкої конкурентної переваги;

3) Складність моделювання. Ця можливість характеризує фіксованість ресурсів.

4) Довготривалість. Довгострокові ресурси пов'язані з довгостроковою перевагою підприємств.

Результати VRIO-аналізу можуть визначити стратегічні ресурси туристичного підприємства та сформувати її конкурентну перевагу та позицію. За ступенем відповідності цієї групи ресурсів параметрам ресурсу VRIO досліджуваних туристичних підприємств присвоюється значення від 0 до 1.

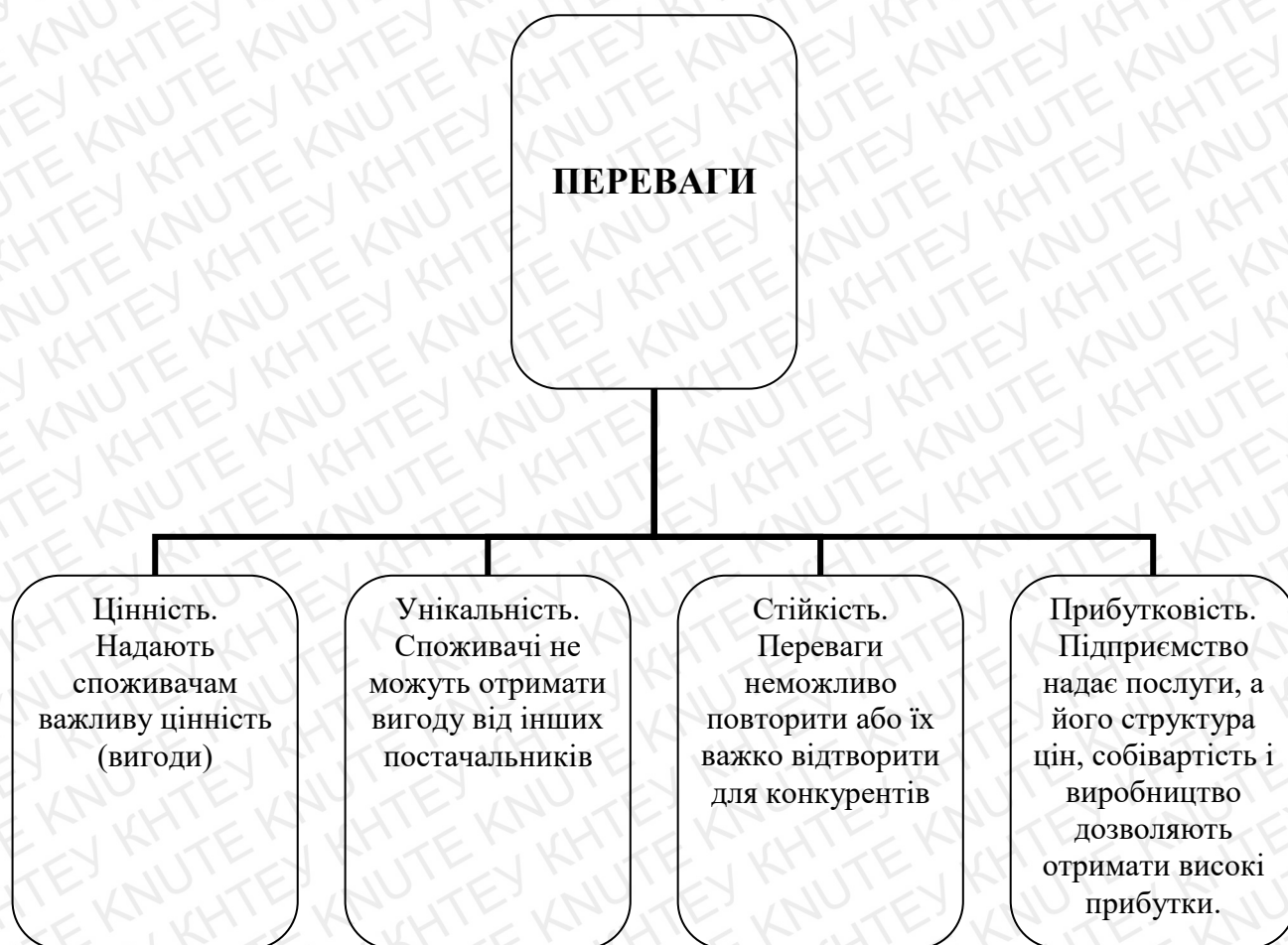


Рис. 1.4. Атрибути збереження позицій туристичного підприємства

Джерело: складено автором на основі [12].

Ефективним засобом формування, підтримки та розвитку конкурентних переваг і статусу туристичних підприємств є наступальна стратегія, реалізована за такими напрямками:

- багатопланове наступ;
- партизанські напади;
- захоплення стратегічних рубежів;
- попереджувальні дії.

- наступ на сильні сторони конкурента;
- наступ на слабкі сторони;
- захоплення стратегічних рубежів.

Оцінимо ресурси та кількісне пояснення туристичних фірм на основі VRIO – параметрів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Оцінка ресурсів та кількісне пояснення туристичних підприємств на основі параметрів VRIO

Шкала оцінки	Параметри VRIO			
	Стійкість ресурсів	Унікальність ресурсів	Складність моделювання ресурсів	Довгострокові ресурси
Від 0 до 0,24	рівень прояву – низький			
Від 0,25 до 0,49	рівень прояву – достатній			
Від 0,5 до 0,74	рівень прояву – середній			
Від 0,75 до 1	рівень прояву – високий			

Джерело: складено автором на основі [12].

Для туристичних компаній найкращою довгостроковою конкурентною перевагою та характеристиками збереження її позицій є такі атрибути: цінність, унікальність, стабільність, прибутковість (рис. 1.5).

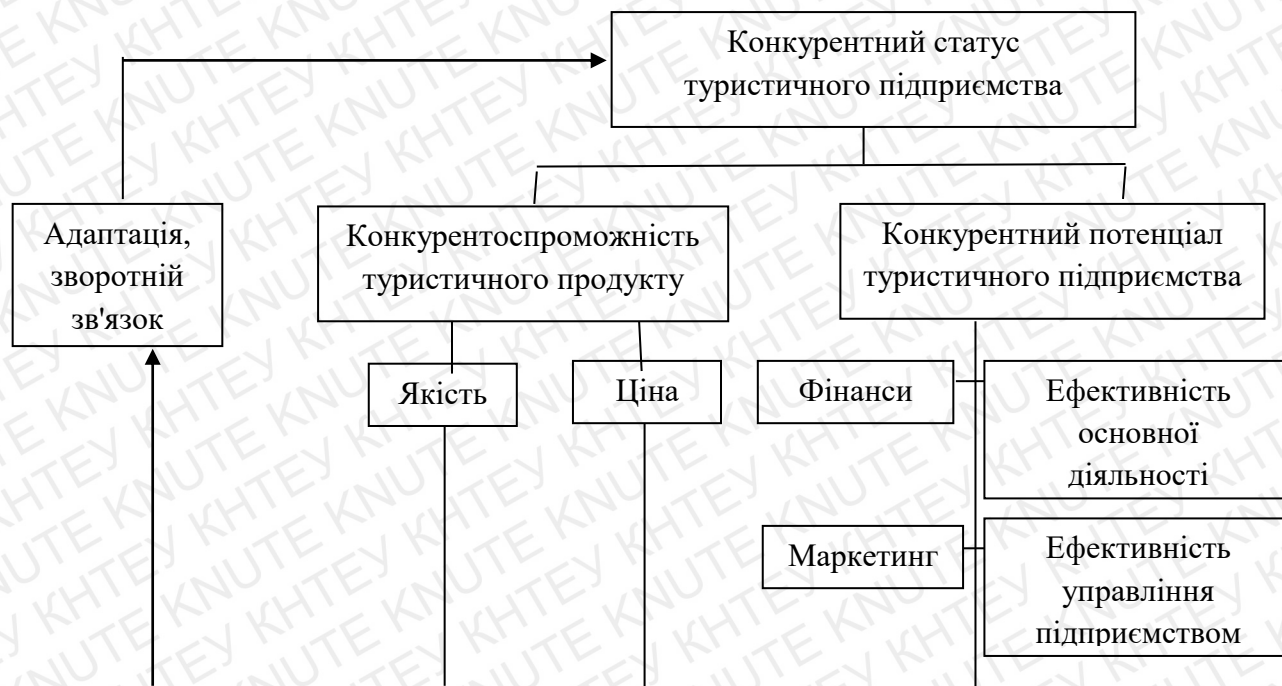


Рис. 1.5. Склад моделі оцінки конкурентного статусу туристичного підприємства [13]

Враховуючи вищезазначені вимоги, оцінку конкурентної позиції туристичних підприємств можна узагальнити у два взаємопов'язані блоки: оцінку конкурентної позиції туристичного продукту та оцінку конкурентного потенціалу підприємства, доповнені підрозділами, що адаптуються до зовнішніх і внутрішніх умов конкуренції.

Тому систему оцінки ситуації конкуренції підприємства слід розглядати у вигляді комплексної та адаптивної динамічної системи, яка є більш загальною системою – загальною підсистемою управління підприємством.

Висновки до розділу 1

У розділі 1 було охарактеризовано теоретико–методологічну базу дослідження щодо виявлення ключових особливостей оцінки і забезпечення конкурентного статусу туристичних підприємств.

1. Встановлено, що чітке формулювання, визначення, реалізація конкурентного статусу і вибір конкурентної стратегії, а також всебічний аналіз факторів, що впливають на конкурентні переваги, забезпечить конкурентоспроможність компанії на ринку.

2. Методика оцінки конкурентного статусу підприємства повинна стати інструментом управління конкурентоспроможністю загалом. Аналізуючи відомі підходи до оцінки конкурентного статусу, слід виділяти різні критерії туристичного підприємства в залежності від рівня планування і управління на ньому.

3. Основним показником конкурентного статусу є інтегральний показник, який забезпечується загальним фінансово–господарським станом туристичного підприємства і характеризується комплексними величинами конкурентного потенціалу туристичного підприємства та конкурентоспроможності пропонованого туристичного продукту.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «АГЕНЦІЯ ГОРЯЩИХ ПУТІВОК», СМТ. ІВАНКІВ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

2.1. Характеристика діяльності туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»

Туристичне агентство «Агенція Горящих Путівок» – багатопрофільний туроператор. Компанію було засновано як оператор що реалізує путівки для населення бюджетного, та середнього класу, присутні також і путівки класу люкс, проте їх мала кількість і попит на них мінімальний. На сьогоднішній агенція функціонує на досить конкурентному ринку і працює у мережевому складі, що характеризується як єдине ціле і пропонує багатопрофільний асортимент туристичних послуг. Сайт оператора туристичного агентства <http://www.hottour.com.ua/> [21].

Хоча компанія є українською, станом на 2021 рік не має україномовної версії веб-сайту. Головний офіс туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок» розташований у м. Києві, зареєстровано 15.04.2003 р. за юридичною адресою: 03150, м. Київ, вул. Антоновича, 172. Керівником є Панченко Ольга Юріївна, станом на 2021 рік компанія має [22]:

- 40 напрямків;
- агенції по всій Україні;
- загальний штат 500 співробітників по всій мережі;

Зазначимо, що в конкурентних умовах серед цифрових туроператорів «Агенція Горящих Путівок» утримує середню позицію серед існуючих конкурентів, які будуть розглянуті у даному розділі, наразі представимо організаційну структуру мережі туристичних агентств «Агенція Горящих Путівок» на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Функціонально організаційна структура управління мережі туристичних агентств «Агенція Горящих Путівок»

Джерело: складено автором.

До виконання наказів різних відомств залучаються «виконавчий директор», «бухгалтерія», «відділ розвитку», «відділ реклами» та інші організаційні підрозділи базового рівня, які безпосередньо підпорядковані генеральному директору. Взаємодія між організаційними підрозділами здійснюється через вхідні та вихідні інформаційні потоки.

Керівництво «Агенція Горящих Путівок» командно підходить до своєї офлайн та інтернет-діяльності, тому це не відділ, а команда, до складу якої входять усі фахівці, необхідні для обробки замовлень клієнтів, а саме: програмісти, SEO-експерти, копірайтери, експерти по рекламі, контент-менеджери, аналітики та менеджери. Кожен експерт проводить заходи відповідно до своїх обов'язків.

Важливим показником діяльності будь-якого підприємства є фінансові результати, які відображаються у фінансово-економічних показниках, які найбільш точно характеризують фінансовий стан суб'єкта господарювання.

Дані про фінансові результати «Установи отримання ваучерів у останню хвилину» з 2016 по 2020 роки наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Показники фінансових результатів діяльності туристичного агентства
«Агенції Горящих Путівок» за 2016–2020 рр.**

(тис. грн.)

Стаття	Роки					Відхилення за 2020–2016 рр.	
	2016	2017	2018	2019	2020	Абсолютне, тис. грн.	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2771,6	3192,6	5080,6	4966,1	7246,7	4475,1	+161,46
Інші операційні доходи	2,5	0,9	41,7	30,6	48,3	45,8	1832
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	76,7	–	27,8	3526,7	49,5	–27,2	–35,46
Інші операційні витрати	7411,4	6924,5	10221,6	19971,4	11248,7	3837,3	+51,77
Інші витрати	–	–	–	–	–	–	–
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	4714,0	3731,0	5127,1	18501,4	4003,2	–710,8	–15,07
Чистий фінансовий результат: прибуток	4714,0	3731,0	5127,1	18501,4	4003,2	–710,8	–15,07

Джерело: розраховано автором.

Проаналізувавши отримані результати, можемо зробити висновок, що туристичне підприємство «Агенції Горящих Путівок» протягом 2016–2020 років ефективно розвивалося.

Чистий дохід від реалізації в 2020 році в порівнянні з 2016 роком збільшився на 261,46%, при цьому збільшилися операційні доходи.

Протягом досліджуваного періоду за 2016–2020 рр. фінансовий результат до оподаткування збільшився на 84,92%.

Також було збільшено інші операційні витрати на туристичному підприємстві на 151,77%, що прямим чином вплинуло на чистий фінансовий результат, який збільшився в 2020 р. в порівнянні з 2016 роком на 84,92%.

Розглянемо на рис. 2.2 абсолютне зростання чистого прибутку туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок» за 2016–2020 рр.

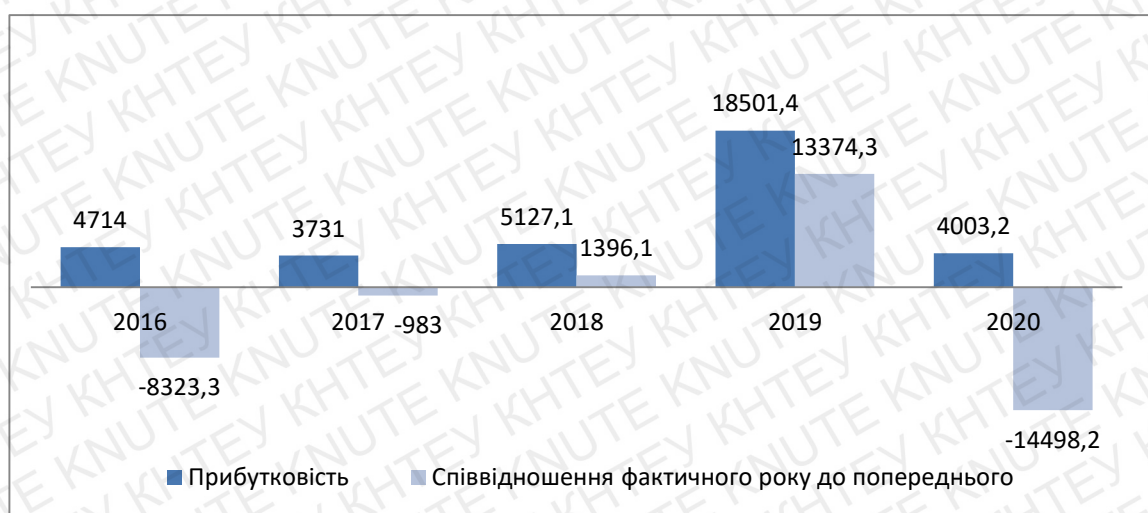


Рис. 2.2. Динаміка абсолютного приросту чистого прибутку агентства «Агенція Горящих Путівок» протягом 2016–2020 рр.

Джерело: складено автором.

Важливим показником, який дозволяє ефективно аналізувати статус витрат і динаміку цифрових туристичних операторів, є темпи їх зростання.

Тому необхідно дослідити загальні середньорічні темпи зростання витрат туристичної агенції «Агенція Горящих Путівок» за останні п'ять років.

Досліджені показники вказують на середній відсоток збільшення витрат на діяльність суб'єктів господарювання за рік.

Результати дослідження наведені на рис. 2.3.

Проаналізувавши рис. 2.3, можемо зробити висновок, що діяльність туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок» свідчить про позитивну діяльність.

Значне зростання у 2019 році свідчить про те, що реінвестування прибутку та продаж нових прав франшизи використовуються для подальшого туристичного бізнесу.

Прибуток також зріс у цьому році, але бізнес відновив середнє зростання у 2020 році, що свідчить про те, що активи об'єктів балансу поступово збільшуються.

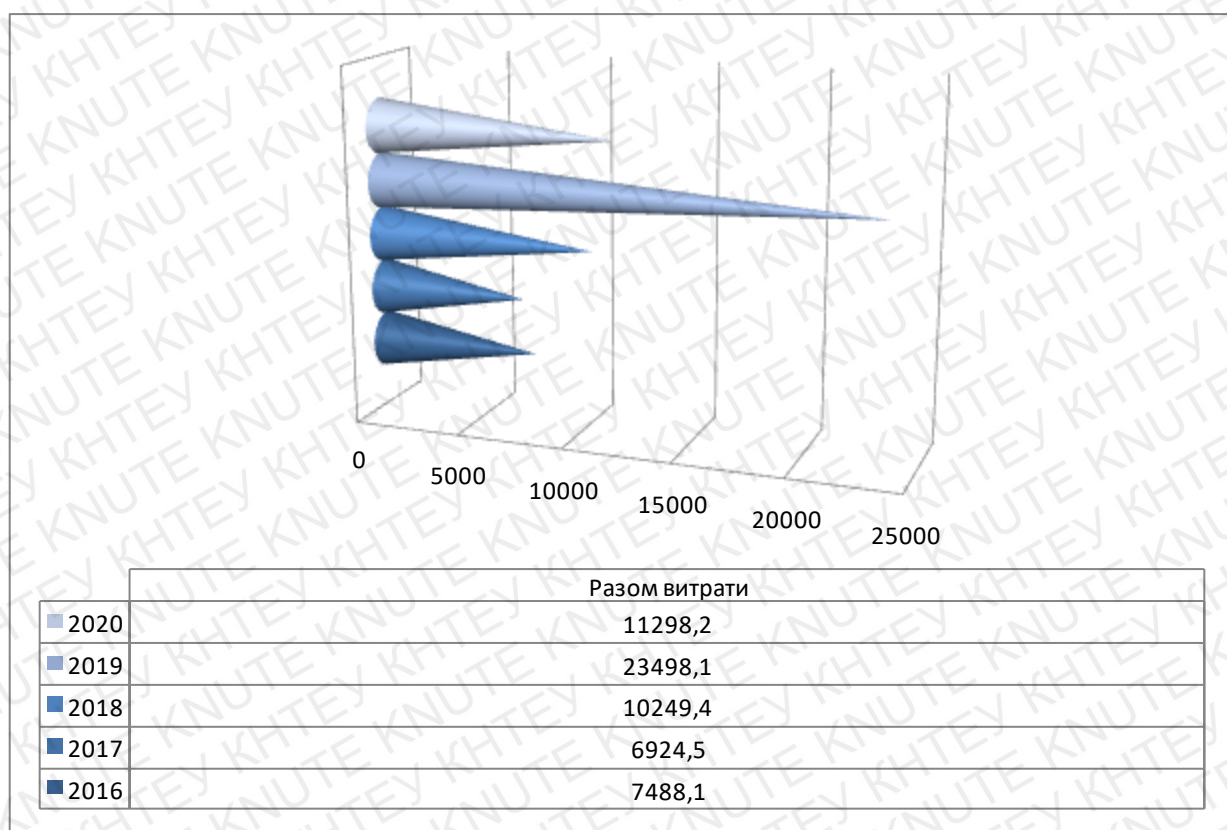


Рис. 2.3. Витрати туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок» за 2016–2020 рр.

Джерело: складено автором.

Отже, було відображено організаційно–економічну характеристику туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок» і зазначено основні особливості його функціонування, а також проведено розрахунки основних показників фінансового стану та витрат в цілому.

2.2. Аналіз конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»

Оскільки туристичне агентство «Агенція Горящих Путівок» в основному рекламує себе в Інтернеті, необхідно відстежувати трафік через Alexa, щоб провести аналіз відвідуваності головного веб-сайту агентства за допомогою відстеження трафіку [23].

Таблиця 2.2

Ключові слова, за якими цільова аудиторія здійснює пошук туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»

Ключове слово	Пошуковий трафік*, %	Органічна частка пошуку**, %
горяча путівка	40,4664	30,3368
тур	18,564	7,176
екскурсія	9,2352	20,3008
відпочинок на морі	6,3232	25,896
Подорож	4,1912	15,5376

Джерело: складено автором на основі [22].

Управлінці туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок» на сьогодні залучають на сайт малу кількість відвідувачів, а це є ризиком недоотримання прибутку через перехід клієнтів на сайти конкурентів.

Основні інструменти конкурентного статусу, якими проводиться управління рекламною стратегією туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок» опишемо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Інструменти конкурентної рекламної стратегії для туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»

Інструменти	Ефективність
Участь в заходах	Участь у різноманітних заходах: виставках, розпродажах, благодійних акціях, профорієнтації студентів, організованих туристичною агенцією «Агенція Горящих Путівок». Організація власного змагання є важливим фактором конкурентної позиції.
Контент	Розміщення публікацій у засобах масової інформації є ефективним інструментом забезпечення конкурентної позиції туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок», оскільки дозволяє охопити потрібну аудиторію. Діяльність в Інтернеті

Інструмент	Ефективність
	зараз особливо актуальна, тому що велика кількість інтернет–ЗМІ різної тематики, форумів, блогів дозволяє отримати велику кількість інформації.
Проекти соціального характеру	Туристичне агентство активно беруть участь у благодійних акціях, спонсорують різноманітні заходи та підвищують впізнаваність власних брендів.
Зовнішня реклама	Зовнішня реклама туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок» є майже скрізь, але відсутність банерів, газетних оголошень про знижки на подорожі, відсутність голосової активності біля офісів турагентств перешкоджають появі нових цільових аудиторій, негативно впливаючи на конкурентні позиції.

Джерело: складено автором.

В основному в структурі туроператорів, тільки в Києві – важливу ланку займають невеликі туроператори, наприклад, «гарячі подорожі». Для подальшої оцінки конкурентної ситуації «Агенція Горящих Путівок», ми рекомендуємо використовувати фактори, показані на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Фактори конкурентної позиції туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»

Джерело: складено автором.

Діяльність конкурентів суттєво впливає на ефективність роботи турагентства. До конкурентного середовища досліджуваних закладів входять

туристичні агенції, які надають подібні послуги.

З метою оцінки конкурентного середовища «Агенції Горящих Путівок» агентства ми провели маркетингове дослідження під час виконання даної роботи. У Києві багато туристичних агентств, які мають велику послуг і споживачів. До порівняльного аналізу було обрано туристичні агентства, які відповідають критеріям досліджуваної «Агенції Горящих Путівок».

Динаміка аналізу частки ринку основних конкурентів досліджуваної туристичної агенції «Агенції Горящих Путівок» наведено на рис. 2.5.

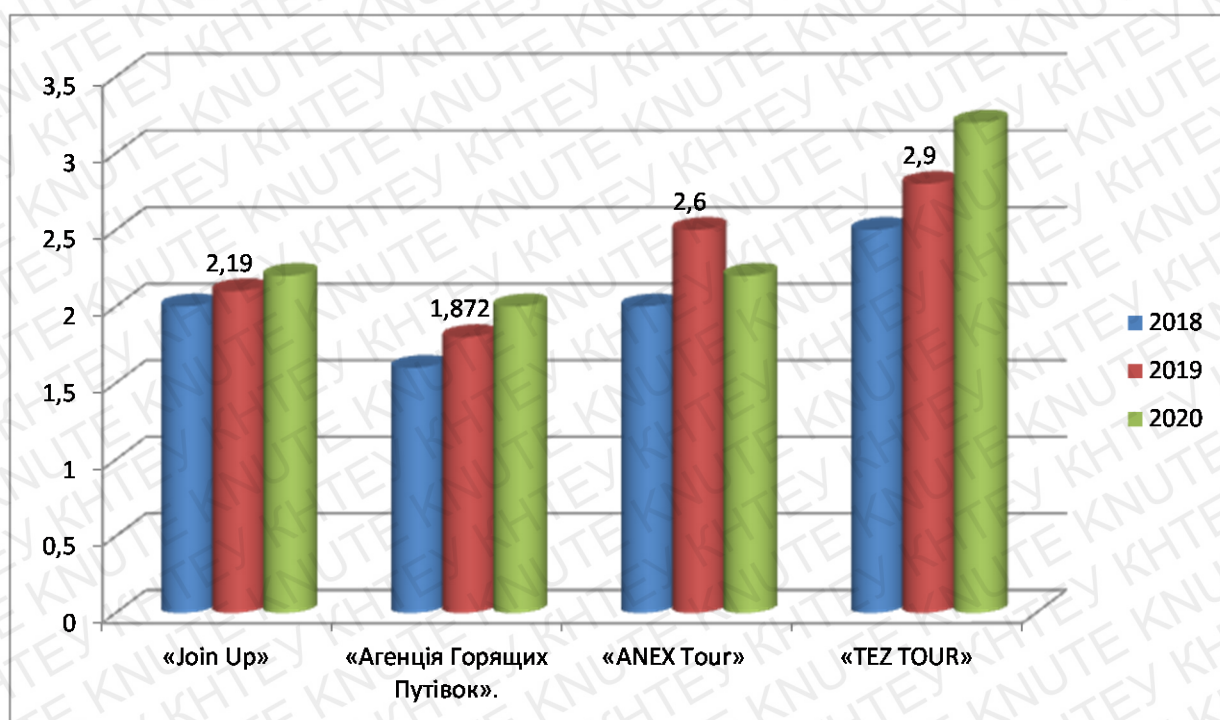


Рис. 2.5. Динаміка аналізу частки ринку основних конкурентів туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»

Джерело: складено автором.

Головними конкурентами «Агенції Горящих Путівок» були окреслені три конкуренти: ТОВ «JOIN UP», ТОВ «ANEX» та ТОВ «TEZ TOUR».

Оцінку фірм конкурентів надано за такими ознаками:

- якісне обслуговування;
- достатній рівень цін;
- технічне та культурне забезпечення підприємства;

- інтернет–середовище підприємства;
- комплексність в обслуговуванні.

Перераховані вище ознаки можуть характеризувати якість туристичного продукту. Зараз ми оцінюємо попередні дані основних конкурентів досліджуваного туристичного агентства, яке сформувало сучасне конкурентне середовище та визначила конкурентні позиції.

На рис. 2.6 сформуємо перелік факторів для опитування цільової аудиторії для подальшого визначення конкурентної ситуації досліджуваної туристичної агенції.

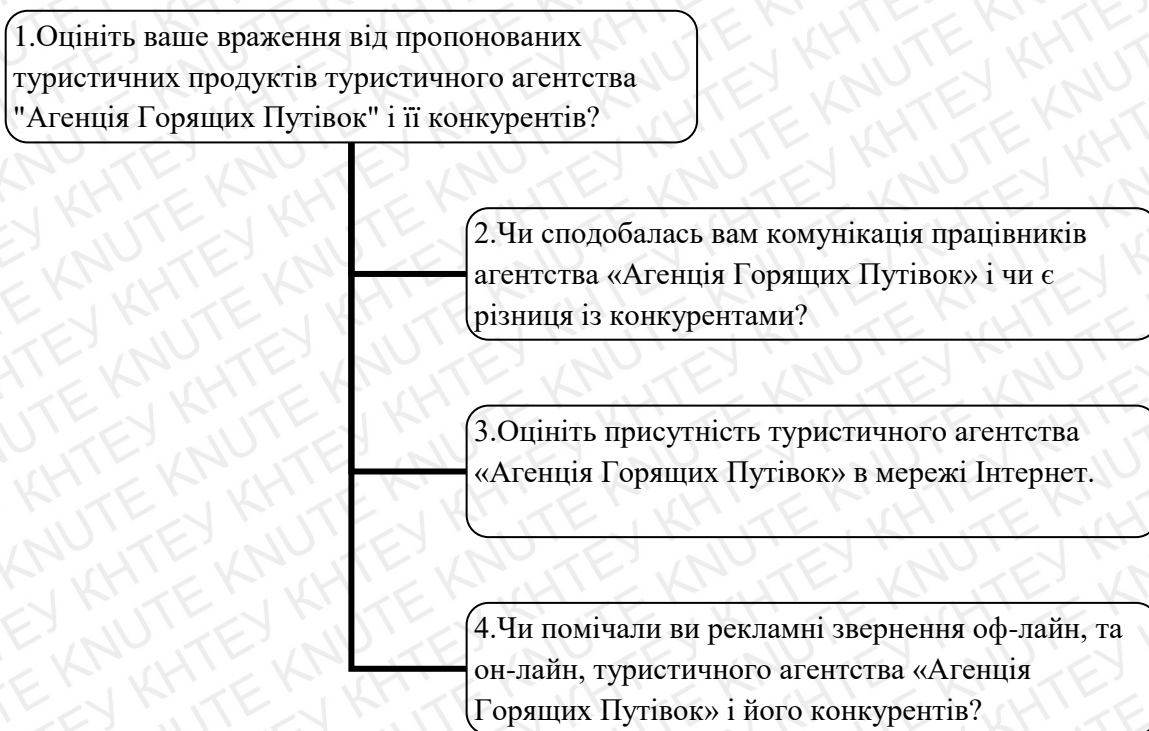


Рис. 2.6. Анкета–опитувальник туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»

Джерело: складено автором.

Ці результати визначають передумову розрахунку конкурентної позиції «Агенція Горящих Путівок» та визначення на цій основі коефіцієнта конкурентоспроможності. Безпосередню участь у зборі результатів брав менеджер туристичної агенції, особливо це завдання було виконано експертним

технічним відділом, який обробив відповіді аудиторії. Сформуємо таблицю 2.4 та таблицю 2.5, де буде зображено показники конкурентного статусу різних конкуруючих туристичних агентств.

Таблиця 2.4

Аналіз конкурентного статусу туристичних агентств

Фактори конкурентного статусу	ТОВ «JOIN UP»	ТОВ «ANEX»	ТОВ «Агенція Горящих Путівок»	ТОВ «TEZ TOUR»
Відповідна якість туристичних продуктів	4,992	5,096	4,368	4,68
Спілкування із цільовою аудиторією	4,888	4,784	4,472	4,576
Присутність в соціальних мережах	4,992	5,096	4,68	4,784
Наявність рекламних інструментів в онлайн–просторах та офлайн–середовищі	5,096	4,888	4,576	4,888

Джерело: складено автором.

У таблиці 2.5 відображені результати оцінки конкурентної ситуації туристичних агентств та визначених провідних агентств.

Таблиця 2.5

Результат оцінки конкурентного статусу туристичних агентств

Зважений показник	Конкурентний статус туристичних агентств, (I)			
	«Join Up»	«ANEX Tour»	«Агенція Горящих Путівок»	«TEZ TOUR»
0,2	0,99	1,01	0,87	0,93
0,25	1,22	1,19	1,11	1,14
0,3	1,49	1,52	1,4	1,43
0,25	1,27	1,22	1,14	1,22
Сумарна оцінка, (S) 1,00	4,99	4,96	4,53	4,73

Джерело: складено автором.

Проаналізувавши результати оцінки конкурентного статусу туристичних агентств, можемо зробити висновок, що сумарну оцінку, за факторними показниками отримало туристичне агентство «Join Up» – 4,99.

«Join Up» є лідером серед конкурентів за конкурентною позицією, тому

коефіцієнт конкурентоспроможності дорівнює 1.

Проаналізуємо дані показники для інших туристичних агентств:

1. «ANEX Tour». Розрахуємо показник: $4,96 / 4,99 = 0,993$;
2. «Агенція Горящих Путівок». Розрахуємо показник: $4,53 / 4,99 = 0,907$;
3. «TEZ TOUR». Розрахуємо показник: $4,73 / 4,99 = 0,947$.

За результатами дослідження слід зазначити, що серед усіх проаналізованих показників найбільш конкурентоспроможним є «Join Up». Що стосується інших туристичних агентств, то їх конкурентна позиція становить від 0,9 до 1. Зокрема, найнижчий бал – 0,907 має «Агенція Горящих Путівок» досліджуваної туристичної агенції, яка потребує не лише покращення конкурентних позицій, а й підвищення конкурентоспроможності.

2.3. Оцінка впливу чинників на формування конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»

Оцінку впливу чинників на формування конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок» слід провести на основі результатів SWOT-аналізу. Результати аналізу також допоможуть визначитися із перспективними шляхами його подальшого розвитку.

Порівняльний аналіз сильних та слабких сторін туристичних агентств «ANEX Tour; «Агенція Горящих Путівок»; «TEZ TOUR», окрім лідера «Join Up» подано до огляду у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз сильних та слабких сторін «Агенція Горящих Путівок» у порівнянні з конкурентами

Фактор конкурентного статусу	Рейтинг продуктів-конкурентів						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
А	1	2	3	4	5	6	7
Висока якість туристичних послуг		Т	Г	А			
Різноманітність турів	Г		Т		А		

Продовження таблиці 2.6

A	1	2	3	4	5	6	7
Широкий асортимент			Г	Т		А	
Якісна сервісна підтримка		Т	Г	А			
Активна маркетингова стратегія			Г	Т		А	
Наявність програмного забезпечення	Т		А	Г			
Великий досвід роботи	Т			Г	А		
Інноваційність		Е	Г	А			
Відомість бренду					Г/Т	А	
Наявність власного гіду		Г	Т/А				
Вигідні умови продажу, акції	Т	Г	А				
Постійна наявність Горящих путівок			А/Г	Т			
Кваліфікація персоналу		Т/А	Г				
Ринкова гнучкість					А/Г	Т	
Націленість на попит				Г	Т	А	

Примітка: А – «ANEX Tour; Г – «Агенція Горящих Путівок»; Т – «TEZ TOUR»

Джерело: складено автором.

Отже, як видно з таблиці 2.6, сильними сторонами конкурентів є: націленість на попит; ринкова гнучкість; відомість бренду.

Слабкими сторонами конкурентів є: якість товарів; постійна наявність Горящих путівок; кваліфікація персоналу; інноваційність; наявність власного гіду; різноманітність турів.

В таблиці 2.7 представлені найбільш вагомі загрози для конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок».

Таблиця 2.7

Загрози для конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»

Загрози	Ваговий коефіцієнт (1–10)	Ймовірність реалізації (0–1)
Невідповідність туристичних послуг європейським стандартам	7	0,9
Застосування застарілих технологій в організації діяльності	9	0,5
Продаж турів за заниженою вартістю	8	0,8
Вихід на ринок нових гравців	9	0,8
COVID–19	10	0,6

Продовження таблиці 2.7

Загрози	Ваговий коефіцієнт (1–10)	Ймовірність реалізації (0–1)
Посилення тиску з боку сильних конкурентів	9	0,7
Швидкі темпи розвитку рекламних технологій	7	0,9
Збільшення вимог споживачів до турів	9	0,6

Джерело: побудовано автором.

Найбільш вагомі можливості для підтримання ефективного конкурентного статусу, що мають свій вплив на діяльність туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок» представлені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

**Можливості для підтримання конкурентного статусу агентства
«Агенція Горящих Путівок»**

Можливості	Ваговий коефіцієнт (1–10)	Ймовірність реалізації (0–1)
Можливість використання коштів спеціального державного фонду на розвиток бізнесу	7	0,9
Збільшення попиту на туристичні послуги	6	0,6
Збільшення темпів росту туристичного ринку	8	0,5
Зменшення конкуренції за рахунок банкрутства невеликих агентств на ринку	7	0,9
Ненасиченість ринку вигідними турами	9	0,6
Збільшення попиту на гарячі путівки за рахунок зниження цін на них	9	0,7
Інтеграція агентств в Інформаційний простір	9	0,8
Повсякчасне зростання тарифів на перевезення і трансферів	10	0,9
Збільшення попиту через прихильність до наявних брендів	9	0,7
Зростання значення естетичного задоволення для населення України від туризму	9	0,9
Погіршення якості пропонованих туристичних послуг	10	0,8

Джерело: побудовано автором.

Підсумкові результати по аналізу можливостей та загроз для конкурентного статусу туристичного агентства, а також з відображенням сильних та слабких сторін, можна звести до SWOT-аналізу що розглянемо у табл. 2.9.

Підсумкова таблиця SWOT–аналізу для аналізу сильних і слабких сторін конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»

Сильні сторони агентства	Слабкі сторони агентства
Висока якість туристичного продукту	Неактивна діяльність маркетингового відділу в сфері проведення ринкових досліджень і конкурентів
Різноманітність послуг	Вихід на ринок нових гравців
Широкий асортимент турів	Недостатня кількість кваліфікованого персоналу з просування агентства
Якісна сервісна підтримка цільової аудиторії	Недостатня фінансова підтримка Інтернет–маркетингу
Активна маркетингова стратегія в мережі Інтернет	Недосконала конкурентна стратегія агентства
Наявність програмного забезпечення	–
Великий досвід роботи (з 2003 року)	–
Інноваційність	–
Можливості	Загрози
Повсякчасне зростання тарифів на перевезення і трансферів	Застосування застарілих технологій в організації діяльності
Погіршення якості пропонованих туристичних послуг	Продаж турів за заниженою вартістю
Збільшення попиту на туристичні послуги	Вихід на ринок нових гравців
Зростання значення естетичного задоволення для населення України від туризму	COVID–19
Збільшення темпів росту ринку	Посилення тиску з боку сильних конкурентів
Інтеграція туристичного агентства в Інформаційний простір	Швидкі темпи розвитку рекламних технологій
Ненасиченість ринку вигідними турами	Збільшення вимог споживачів до турів

Джерело: побудовано автором.

Дослідження показали, що конкурентний статус туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок» має недосконалу маркетингову політику та низький рівень інтеграції і Інтернет–простір.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 було проведено діагностику конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок», смт. Іванків Київської області.

1. На основі отриманих даних визначено, що необхідно розробити стратегії

інтенсивного, інтеграційного і диверсифікаційного розвитку конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок» та вибрати до них відповідні заходи та маркетингові рішення, щоб використати їх для розробки рекламної кампанії, чи стратегії.

2. Зростаюча конкуренція на ринку туристичних послуг змушує операторів спрямовувати розвиток власних послуг у координації з розвитком бізнесу своїх клієнтів, їх стратегічними цілями і завданнями. Зокрема, туристичне агентство «Агенція Горящих Путівок» повинно мати на меті досягнення цілей своїх клієнтів. З цією метою агентство має постійно вдосконалювати якість власних послуг та покращувати рівень обслуговування клієнтів, застосовувати новітні технології тощо.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТУРИСТИЧНОГО АГЕНТСТВА «АГЕНЦІЯ ГОРЯЩИХ ПУТІВОК», СМТ. ІВАНКІВ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Формування стратегії розвитку конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»

Цілі проведення рекламних кампаній можуть бути найрізноманітнішими і вони залежать від цілей маркетингу:

- впровадження на ринок нових товарів, послуг;
- стимулювання збуту товарів або збільшення обсягів реалізації послуг;
- перемикання попиту з одних товарів (послуг) на інші;
- створення сприятливого образу підприємства (фірми) і товару;
- забезпечення стабільності уявлень у покупців і партнерів про товар чи підприємстві (фірмі) і інше [8].

Як правило, в якості основної мети рекламної кампанії підприємства називають збільшення збуту (створення його з нуля, якщо мова йде про диверсифікацію) або підтримка його на колишньому рівні (якщо планується підвищення цін і т.п.). Збут є універсальним засобом виміру в силу його першочергової важливості для підприємства. Однак на збут впливають у більшому ступені не рекламні фактори: товар, ціна, розподіл, стимулювання. Реклама впливає на збут в основному через підвищення рівня популярності продукту і підприємства, і створення образу продукту і підприємства [9].

Серед рекламних інструментів «Агенція Горящих Путівок» найпоширеніші засобами виступають використовується соцмережі, реклама в пошуковій мережі та ін. (рис. 3.1).

Дана структура формується в залежності від загального обсягу рекламного бюджету підприємства, який складає близько 200 доларів США на місяць.

В соціальних мережах витрати розподіляються на підтримку груп та

публіків у соціальних мережах Facebook та Instagram. В пошуковій мережі кошти витрачаються на публікації статей на веб-сайтах, до іншого належить реклама та акції у таксі.

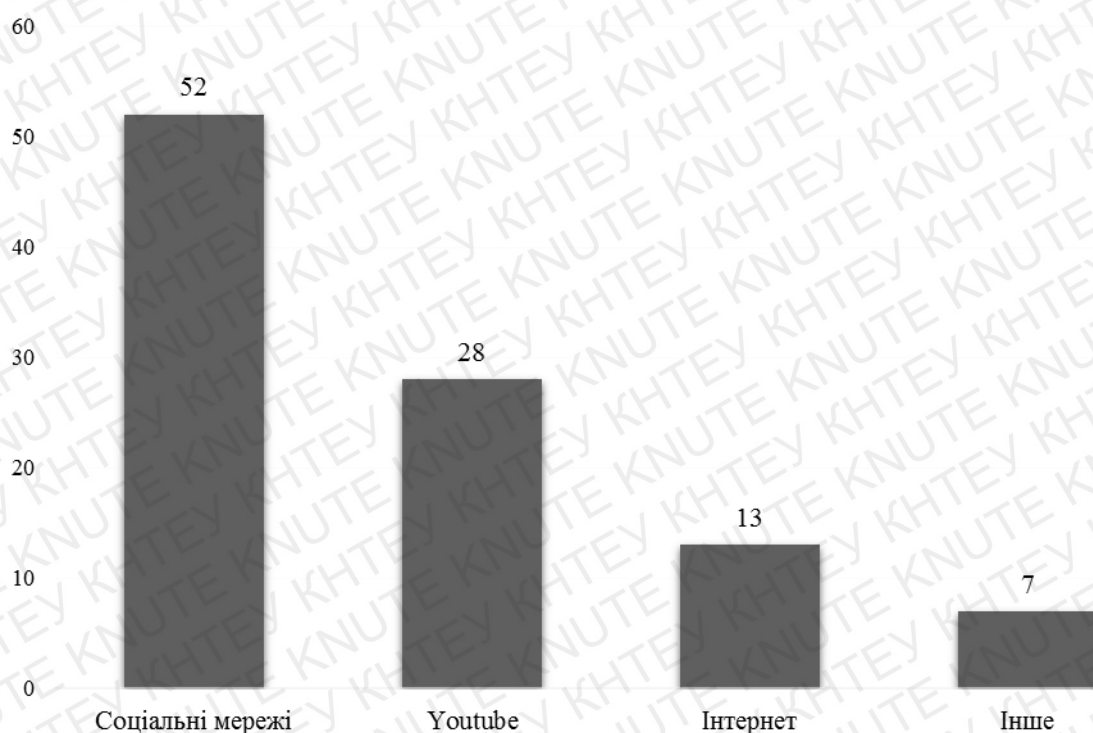


Рис. 3.1. Структура застосування рекламних інструментів туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок», у %

Джерело: побудовано автором.

Як видно перше місце серед розповсюдження «Teztour» реклами займають соціальні мережі, воно на даний момент залишається найефективніше засобом комунікації зі споживачами, на другому місці йде Youtube, де на даний момент дуже поширюється розповсюдження реклами, аудиторія Youtube постійно збільшується, тому дуже доцільно збільшувати комунікації.

Соціальні мережі також дуже розповсюдженні серед суспільства, через них підприємство посилює комунікацію зі своїми споживачами.

Кінцеві споживачі й організації (підприємства споживачі). Основне завдання фірми – задоволення потреб споживачів, що у ринкових умовах є найбільш сильною зацікавленою групою. Якщо їхні очікування не

виправдовуються, вони можуть переключитися на використання інших торгових марок, що в підсумку позначиться на прибутках фірми–виробника.

Керівники не повинні забувати про необхідність дотримання інтересів різних зацікавлених груп і прагнути досягнення довгострокової конкурентоспроможності фірми. При цьому однією з найважливіших галузей діяльності фірми є обслуговування споживачів, тобто задоволення їх на ринку конкуруючих продавців [10].

Слід зазначити, що на сьогоднішній день, найбільш активне просування продукції відбувається завдяки такому каналу просування як соціальні мережі Instagram, Facebook та Telegram. Сьогодні сторінка Facebook є достатньо розвинута, оскільки на неї підписані лише 7391 чоловік та наявні 3465 відвідувань. У мережі Instagram ситуація склалась краще і клініка вже має 15570 тис. підписників.

Більш детальне порівняння рекламної активності «Агенція Горящих Путівок» у мережах Instagram та Facebook представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняння рекламної активності «Агенція Горящих Путівок» у Instagram та Facebook

Критерії	Instagram	Facebook
Кількість підписників	15570	7391
Кількість постів	1093	1093
Початок активності	22 червня 2017	22 червня 2017
Періодичність оновлення постів	2–3 рази на тиждень	2–3 рази на тиждень
Коментарі	2–3 під кожним постом	0–1 під кожним постом 2–3 постом
Кількість відвідувань	31568	3465

Джерело: побудовано автором.

Отже, більш доцільним є підвищення активності в Instagram, оскільки там більша кількість підписників та відвідувань. Відповідальному за просування клініки необхідно активізувати свої зусилля та збільшити кількість постів та Stories в Instagram.

Кількість підписників у Facebook свідчать про вибір неактуальних тем для цільової аудиторії. Пости не викликали знижений емоційного відгуку у читачів.

Для розробки якісної стратегії «Агенція Горящих Путівок» необхідно визначити основні зацікавлені сторони компанії, зокрема:

- 1) Власники – для цієї групи найважливішими є дивіденди, приріст капіталу, інвестиційна впевненість.
- 2) Менеджмент – для цієї групи найважливішими факторами успіху є грошовий приз, престиж та сила компанії.
- 3) Споживачі – дуже важлива група, що характеризується своїми факторами: якістю послуг, вартістю.
- 4) Працівники – для цієї групи характерні гарантії зайнятості, грошова винагорода, задоволеність роботою. Компанія працює над усіма цими факторами і намагається якнайкраще задовольнити потреби цієї групи, пропонуючи роботу з повним соціальним пакетом, високою зарплатою, зручним графіком роботи та максимально теплим мікрокліматом.

Також слід додати, що свої коригування внесла пандемія COVID_19, вона змусила «Агенція Горящих Путівок» інакше реагувати на зовнішні виклики, а саме:

1. Виживуть агентства, у яких є довгострокові клієнти на абонентській основі. Проектні роботи будуть, найімовірніше, заморожені.
2. Виживе «повний цикл», який зможе за допомогою абонентської плати клієнтів перекрити тимчасові збитки івен– і медіа–департаментів, і таким чином уникнути звільнень. Нішевим спеціалізованим агентствам доведеться складніше.
3. «Агенція Горящих Путівок» необхідно диверсифікувати послуги і продукти за галузями економіки, освоювати нові напрями і постійно змінюватися.
4. Компаніям–клієнтам COVID–19 нагадав про істинні цінності. внутрішні комунікації (свої співробітники) обігнали за важливістю зовнішні (клієнтів).
5. Як не дивно, журналісти, влада і менеджмент не зайняли і двадцятої частки серед пріоритетних груп впливу. Але ж майже всі комунікаційні стратегії виводять цих стейкхолдерів на перший план.
6. З огляду на те, що кризові комунікації вийшли в топ найбільш запитаних послуг, багато хто виявився не готовим до такої кризи в комунікаційному сенсі,

хоч і заявляють протилежне. А отже, потрібно більше і частіше «проганяти» всі можливі і неможливі кризові ситуації, і варіанти реагування перш ніж криза вдарить.

Отже, підсумовуючи аналіз підприємства, можна зробити висновки:

- 1) «Агенція Горящих Путівок» має сильні сторони: багатофункціональні послуги та прогресивний молодий персонал
- 2) Слабкі сторони вказують на високу цінову політику, нерівномірний розвиток напрямків діяльності та неможливість розвиватись екстенсивно.
- 3) Можливості розвитку пов'язані з загальним розвитком туристичних послуг в Україні, перспективний напрям цифрового маркетингу.
- 4) Загрози пов'язані з нестабільністю ринку, високою конкурентною боротьбою та слабкий досвід працівників.

Відповідно до результатів аналізу, можна рекомендувати агенції виконати такі дії (рис. 3.2):

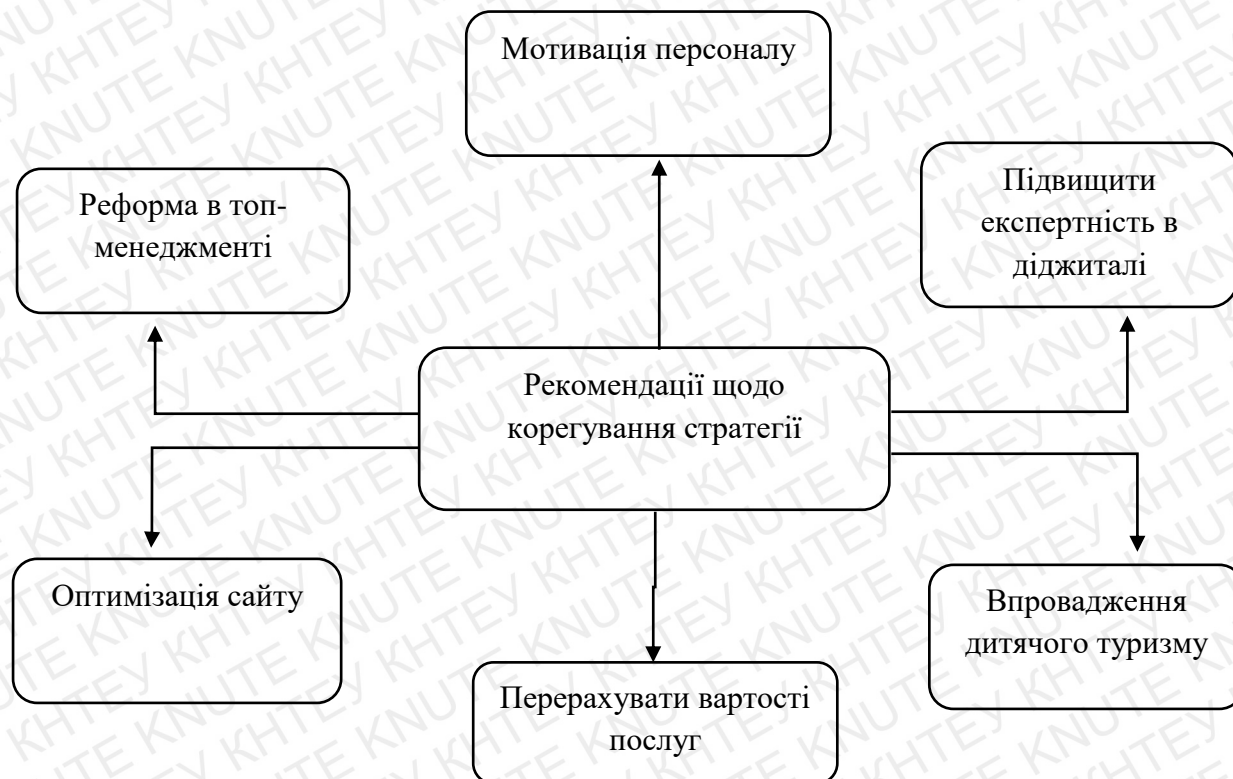


Рис. 3.2. Корегування стратегії «Агенція Горящих Путівок»

Джерело: розроблено автором.

1. Підвищити експертність в діджиталі на проведенні івентів;
2. Розширити штат, відкрити новий офіс відповідно до потреб клієнтів в нових об'ємах роботи;
3. Перерахувати вартості послуг залежно від складності задач;
4. Оптимізувати сайт підприємства;
5. Провести реформу в топ-менеджементі агенції для оптимізації робочих процесів;
6. Забезпечити вмотивованість персоналу.

Інтернет створив величезні можливості для швидкої інтерактивної взаємодії з цільовою аудиторією, тому проблема засобів використання Інтернет-маркетингу туристичних компаній у соціальних мережах залишається актуальною.

Інтернет-маркетинг – це форма представлення та розповсюдження інформації про товари та послуги в Інтернеті з метою їх просування за допомогою конкретного джерела фінансування.

Основний принцип інтернет-маркетингу полягає в тому, що його центральним посиланням є веб-сайт з комерційною структурою. Тому застосовується дворівневий підхід, при якому веб-сайт надає найбільш повну інформацію про компанію, товари та послуги, що пропонуються, а головним завданням зовнішньої реклами є залучення до неї відвідувачів [7].

Можна помітити, що Інтернет-маркетинг, як відносно молода сфера маркетингу, є ефективним способом інформування цільової аудиторії та завоювання широкого кола потенційних споживачів.

Таким чином, стрімкий розвиток електронного бізнесу та електронної комерції став основою для появи Інтернет-маркетингу. Напрямки використання можливостей сайтів соціальних мереж у діяльності туристичних підприємств покроково:

1. Реєстрація акаунту туристичного підприємства. Додатковий маркетинговий вплив на широке коло потенційних споживачів, постійний контакт з покупцями, брендинг.
2. Завантаження фото та відео матеріалів про туристичні продукти.

Інформування та заохочення споживачів до придбання туристичного продукту, шляхом розміщення цікавих мультимедійних матеріалів, зацікавлення в продукті та стимулювання продажу.

3. Розсилка новин про гарячі тури або проведення акцій. Швидке інформування потрібного кола споживачів, стимулювання продажу Горящих турів та акційних пропозицій за допомогою розміщення інформації.

4. Консультування перед покупкою. Консультування споживачів по окремих питаннях шляхом ведення переписки у режимі реального часу, або надання відповіді на залишені повідомлення, швидка реакція і як результат – створення позитивної репутації.

5. Створення тематичних груп. Формування окремої сторінки в соціальній мережі, що присвячена певній темі (окремий туристичний напрямок, тощо) стимулює зацікавленість, пошук однодумців та ширшу проінформованість щодо певної тематики.

6. Формування тем для обговорення в межах окремої спільноти. Інформаційний блок за допомогою якого користувачі можуть обмінюватись інформацією та дискутувати. В темах для обговорень можуть брати участь всі охочі.

7. Розміщення відгуків споживачів на стіні профілю. Формує позитивний імідж туристичного підприємства на основі відгуків, які були залишені споживачами, що скористалися послугами даного туристичного підприємства.

Створення профілю на сайті соціальних мереж є прототипом веб-сайту туристичної компанії, але цей профіль не вимагає періодичного обслуговування та значних витрат, оскільки оновлення та оновлення інформації може здійснюватися одним підрядником і не вимагає постійних інвестицій. Наявність профілю туристичного підприємства у конкретній соціальній мережі не обмежує потреби у створенні та впровадженні власного веб-сайту, оскільки він є основним джерелом отримання необхідної інформації для споживача [8, с. 493].

Для правильного та ефективного використання соціальних мереж важливо також сформулювати стратегію просування туристичної агенції в Інтернеті.

При побудові стратегії, перш за все, слід враховувати наступне:

- мета просування (продаж, створення іміджу, побудова комунікації);
- визначення цільової групи (вік, професія, інтереси);
- яка інформація зацікавить вашу цільову групу, які соціальні мережі є найбільш популярними серед представників вашої цільової групи.

Також важливо правильно вибрати вміст, який буде цікавим для читачів, а також корисним та корисним для компанії, кожне текстове повідомлення має супроводжуватися чіткою та оригінальною ілюстрацією.

Якщо говорити про ефективність просування в соціальних мережах, то можна сміливо стверджувати, що споживач більше уваги приділяє такій рекламі.

Стандартна форма реклами в ЗМІ втомлюється, і споживач просто ігнорує це. Найбільш вдалою рекламною кампанією в соціальній мережі є реклама, яка органічно вписана в сценарій процесу та інтегрована в комунікацію та інтерфейс гри.

Якщо товар чи бренд вже зарекомендували себе на товарному ринку, просування в соціальних мережах простіше. Нові продукти складніші. Він повинен завоювати довіру користувачів та споживачів.

Крім того, при просуванні послуг у соціальній мережі факт, що багато користувачів нещодавно відвідували Інтернет, їм не набридла настирлива реклама, всі вони нові та досить цікаві. Ставлення до реклами в Інтернеті все ще лояльне, явного негативу немає.

Слід також додати до послуг агенції розвиток дитячого туризму. Дитячий туризм – одна з найбільш стабільних частин туристичного ринку в будь-якій країні. Однак його організація є специфічною, вимагає особливої уваги та ретельної підготовки. Тому організацією дитячого виду туризму слід займатися висококваліфікованим фахівцем з достатнім досвідом роботи з дітьми та наявністю спеціальної профільної освіти.

За останні кілька років Україна пережила не лише швидке зростання виїзного туризму, але також значне збільшення кількості вітчизняних туристів. У цьому випадку крім морського узбережжя влітку стає все більш популярним

відпочинок у Карпатах. Але більшість із «внутрішніх» туристів (близько 90%) віддають перевагу самостійній організації відпочинку. У 2020 році вітчизняні туристи становили близько 17% від загальної кількості туристів, що обслуговуються туристичними суб'єктами туристичної діяльності.

Аналіз динаміки кількості відпочиваючих, що обслуговуються суб'єктами туризму показав, що в 2017–2020 роках близько 13–14% з них – діти та підлітки 17 років. Більше того, цей показник зменшився до 8% у 2018 році та спостерігається відновлення позитивної тенденції лише у 2020 році (рис. 3.3).

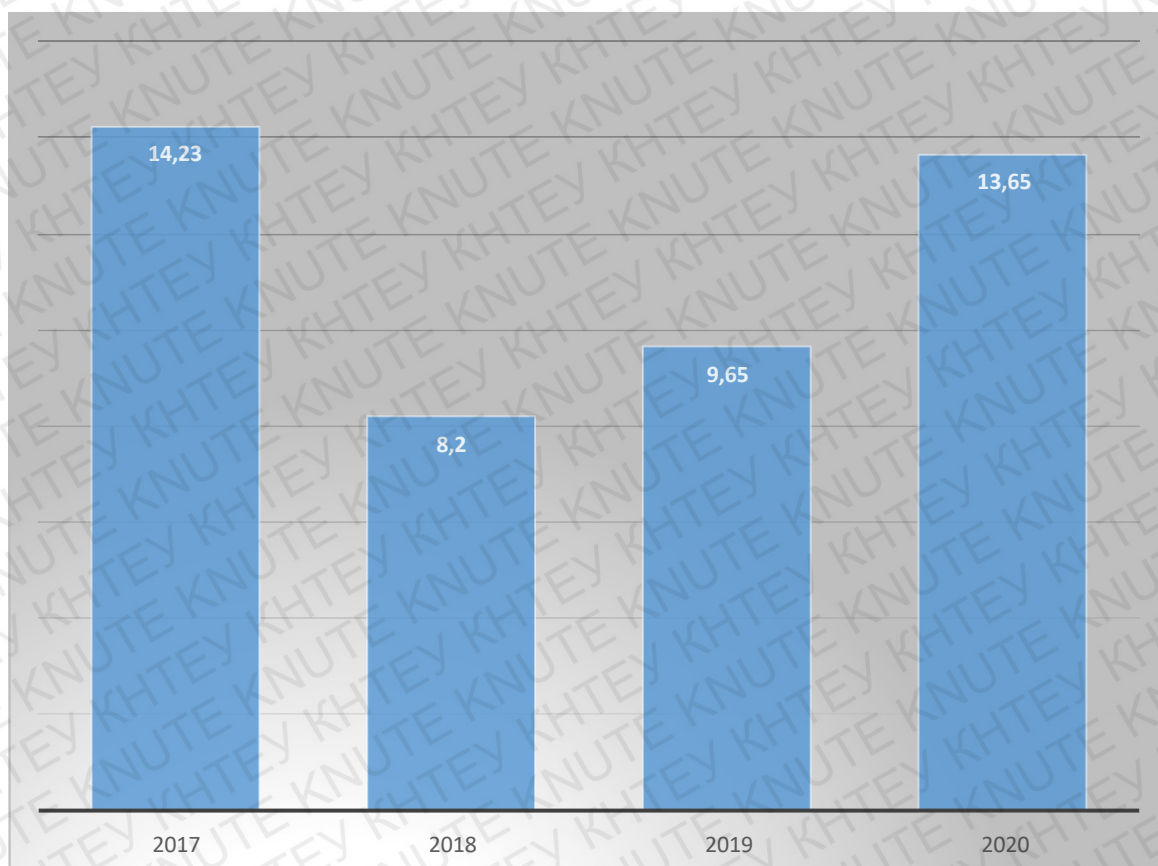


Рис. 3.3. Кількість дітей серед туристів, які обслуговуються суб'єктами туристичної діяльності

Джерело: побудовано автором.

Протягом досліджуваного періоду відсоток дітей-туристів, які користуються послугами туроператорів і туристичних агенцій – суб'єктів, що здійснюють туристичну діяльність помітно зменшується. Дана динаміка представлена на рис. 3.4.

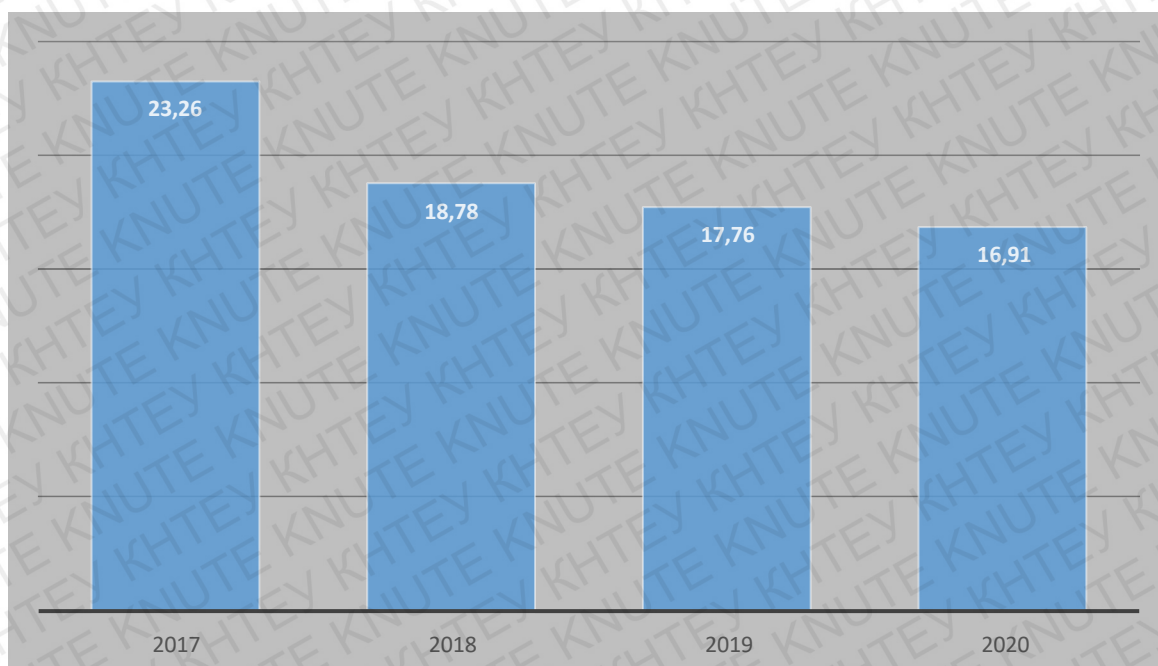


Рис. 3.4. Кількість дітей серед внутрішніх туристів, які обслуговуються суб'єктами туристичної діяльності

Джерело: побудовано автором.

Статистика показує, що досить великий відсоток продажів – належить фізичним особам, які здійснюють реалізацію дитячих путівок. Мова йде про фізичних осіб – туристичних агентів, що належать до другої групи платників єдиного податку та мають більш привабливі умови оподаткування. Також причиною досить високої популярності туризму є те, що все більше і більше туристичних агентств представляє інтереси туроператорів (дитячих таборів або оздоровчих закладів), що збільшують і розвивають свої послуги.

Кількість дитячих літніх закладів оздоровлення та відпочинку залишається стабільною протягом останніх 4 років після різкого скорочення в 2011–2016 роках. Але навіть останні чотири роки спостерігається негативна тенденція до поступового зменшення кількості закладів дитячого відпочинку. Характерною рисою інфраструктури дитячого туризму є домінування закладів оздоровлення над закладами відпочинку. Ця тенденція пов'язана із зменшенням фінансування дитячого туризму та загальними несприятливими економічними умовами нашої держави. Кількість місць в дитячих закладах оздоровлення та відпочинку представлені на рис. 3.5.

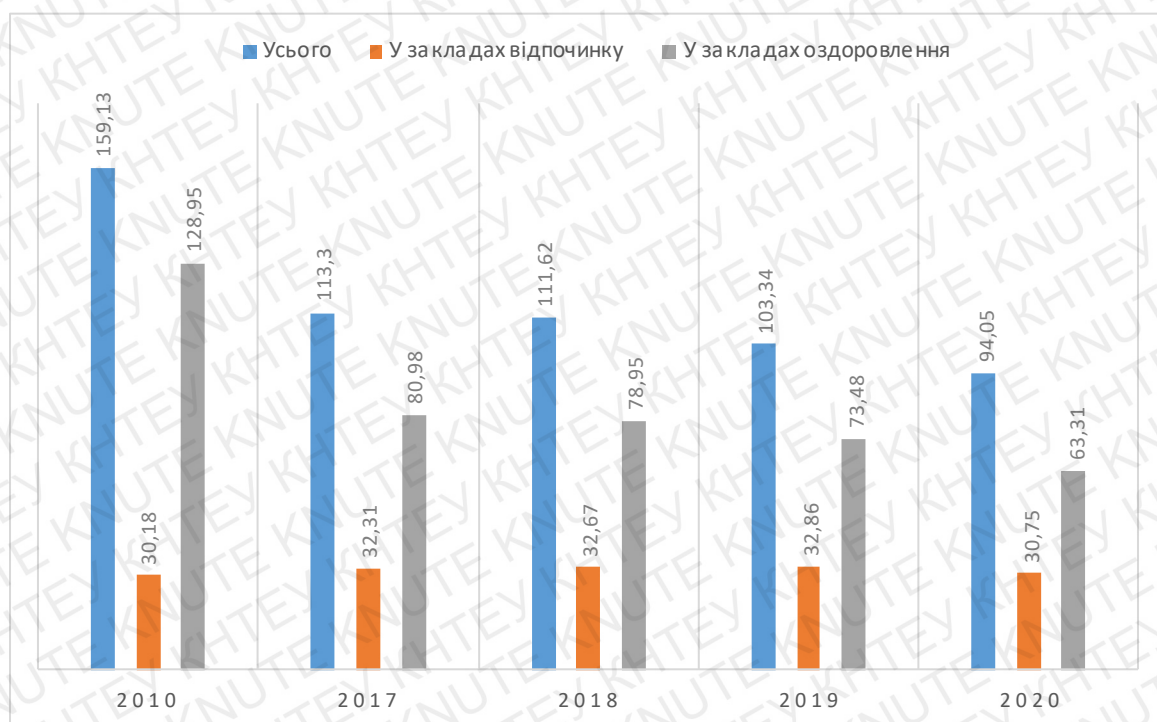


Рис. 3.5. Місяця у дитячих літніх закладах оздоровлення та відпочинку, 2010–2020 рр., тис. од.

Джерело: побудовано автором.

Засоби реабілітації в основному включають старі будівлі, побудовані за радянських часів, які вимагають модернізації відповідно до сучасних стандартів. Ця статистика свідчить про поступове зменшення відпочиваючих в оздоровчих центрах, які проводяться через зменшення державного фінансування та, як зазначено нижче послідовність, розпуск цих установ або найближчим часом місць.

Водночас зростає попит на відпочинок в установах, які можуть забезпечити поєднання з дозвіллям окремих медичних послуг найвищої якості за рахунок комерційних коштів [18, с. 42]. Результати аналізу показників кількості дітей, які перебували у дитячих оздоровчих закладах влітку представлені на рис. 3.5.

Отже, сьогодні існує високий попит на внутрішній дитячий туризм, особливо в умовах пандемії коронавірусу. Але повноцінному задоволенню цих потреб заважає застаріла інфраструктура, недостатня матеріальна, кадрова забезпеченість закладів дитячого відпочинку та оздоровлення.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Показником ефективного застосування запропонованих заходів підприємства є досягнення ієрархії цілей, а саме:

- забезпечення виживання підприємства в складних економічних умовах та нестабільному кризовому середовищі;
- стабілізація грошових потоків;
- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства та його готовності адаптуватися до мінливих смаків споживачів;
- визначення напрямку та методів забезпечення розвитку підприємства;
- максимальна ефективність використання організаційного та управлінського потенціалу підприємства.

В таблиці 3.2 представлено економічні розрахунки після впровадження диверсифікації.

Таблиця 3.2

Розрахунок плинних (ковзних) середніх та середньої абсолютної величини їх зміни

(тис. грн.)

Показники	2016	2017	2018	2019	2020
Всього доходів «Агенція Горящих Путівок» тис. грн.	29 274	31 244	31 652	44 066	65 242
Плинні (ковзні) середні	$(29\,274 + 31\,244) / 2 = 30259$				
		$(31\,244 + 31\,652) / 2 = 31448$			
			$(31\,652 + 44\,066) / 2 = 37859$		
			$(44\,066 + 65\,242) / 2 = 54654$		
				$(65242 + 69842) / 2 = 67542$	
Усереднена абсолютна величина зміни плинних (ковзних) середніх	$[(31448 - 30259) + (37859 - 31448) + (54654 - 37859) + (67542 - 54654)] / 4 = 9320,75$				

Джерело: побудовано автором.

Для прогнозування суми доходів, який в Україні може згенерувати в «Агенція Горящих Путівок» Y_t , можна скористатися лінійною функцією $Y_t = a + b \times t$, де a – теоретичний базовий рівень часового ряду, у нашому випадку він дорівнює 67542 тис. грн; b – усереднена абсолютна величина зміни плинних (ковзних) середніх, що дорівнює 9320,75 тис. грн; t – період, на який здійснюється прогноз (1-й, 2-й, 3-й, 4-й рік відповідно).

Отже, $Y_0 = 67542$ тис. грн. Розрахунок прогнозованих даних на період до 2025 року наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Розрахунок прогнозованих доходів туристичного агентства
«Агенція Горящих Путівок»**

Роки	T	$Y_t = a + b \times t$	Y_t , тис. грн
2021	0	Теоретичний базовий рівень	67542
2022	1	$67542 + 9320,75 \times 1$	76862,75
2023	2	$67542 + 9320,75 \times 2$	86183,5
2024	3	$67542 + 9320,75 \times 3$	95504,25
2025	4	$67542 + 9320,75 \times 4$	104825

Джерело: побудовано автором.

Отже, як видно з даних таблиці 3.3 прогнозується отримання суми доходів туристичного підприємства «Агенція Горящих Путівок» у прогнозному періоді, що демонструє ефективність управління та раціональний розподіл грошових коштів.

Запропонована методологія вдосконалення конкурентного статусу допоможе стимулювати збут і забезпечить покращення становища на конкурентному ринку. Також слід зазначити, що допоміжними кроками, можуть слугувати:

- забезпечення дисконтування постійних покупців;
- створення турів – новинок;
- інвестування в он-лайн ведення бізнесу, а саме в наповнення сайту і бюджети його рекламних кампаній.
- забезпечити впровадження нової CRM – системи, адже дуже важливо

знати, яким саме шляхом клієнт, що замовив туристичні послуги, потрапив на сайт. З допомогою CRM – системи оператор цифрового туризму «HOTTOURS» може провести оцінку результативності власної роботи з клієнтами. Зокрема можуть здійснювати групування клієнтів за багатьма параметрами: статус, обсяг замовлень, види придбаних товарів, тривалість перебування на сайті, розмір знижок, способи оплати, рекомендації, та ін.

Таким чином, при реалізації визначених заходів будуть задіяні лише співробітники компанії. Виходячи з цього, складений бюджет запропонованих заходів для підвищення конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок» відобразимо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Бюджет заходів щодо удосконалення інструментарію туристичного агентства
«Агенція Горящих Путівок»**

Захід	Стаття витрат	Персонал, задіяний у виконанні завдань	Сума, тис. грн.
Коригування організаційної структури оформлення замовлень для нових клієнтів	Оплата	Директор зі стратегії	50
Впровадження інтернет заходів	Оплата	Директор «Агенції Горящих Путівок»	200
Підтримка інтернет стратегії	Оплата	Директор з управління персоналом	100
Коригування системи мотивації персоналу та підтримки талантів, заохочування плідних співробітників	Оплата	Директор з управління персоналом	30
Внесення змін в річне планування та бюджетування витрат на просування в мережі Інтернет	Оплата	Фінансовий директор	100
Резервний фонд			20
		Всього	500

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, бюджет заходів щодо удосконалення функціонування досліджуваного агентства «Агенція Горящих Путівок» становить 500 тис. грн.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 було запропоновано пропозиції щодо розвитку конкурентного статусу туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок», смт. Іванків Київської області.

1. Виходячи з усіх вищезазначених фактів, можна сказати, що надзвичайно важливо для кожної країни вжити низку заходів для мінімізації наслідків карантинних обмежень на діяльність туристичних підприємств.

2. У цьому дослідженні ми наголошуємо на важливій тезі, що головним критерієм оновлення туризму має бути досягнення оптимального балансу між безпекою, здоров'ям та економічними інтересами.

3. І хоча країни ЄС (які мали динаміку покращення епідеміологічної ситуації та збереження всіх необхідних заходів охорони здоров'я) відкрили свої кордони та зняли обмеження руху транспорту влітку 2020 року, це не призвело до відновлення попереднього рівня туристичних потоків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. У роботі було досліджено теоретико–методичні аспекти формування конкурентного статусу туристичного підприємства. Посилення конкуренції змушує компанії шукати нові заходи для підвищення конкурентоспроможності послуг з урахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Початковою точкою для формування конкурентоспроможності національних туристичних підприємств є конкурентоспроможність їх послуг.

2. Було проведено діагностику конкурентоспроможності туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок», в результаті показник 0,909, який демонструє низький конкурентний статус агентства у порівнянні з іншими підприємствами.

3. Проведений фінансовий аналіз стану туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок». У 2019 році витрати продемонстрували тенденцію до зростання, що свідчить про реінвестування прибутку і збуту нових франшиз для подальшого ведення туристичного бізнесу, у 2020 році туристичне агентство «Агенція Горящих Путівок» повернулося до стабільного зростання, що демонструє поступове збільшення активів суб'єкта господарювання. Чистий дохід від реалізації в 2020 році в порівнянні з 2016 роком збільшився на 261,46%, при цьому збільшилися операційні доходи. Протягом досліджуваного періоду за 2016–2020 рр. фінансовий результат до оподаткування збільшився на 84,92%. Також було збільшено інші операційні витрати на туристичному підприємстві на 151,77%, що прямим чином вплинуло на чистий фінансовий результат, який збільшився в 2020 р. в порівнянні з 2016 роком на 84,92%.

4. Головними конкурентами «Агенції Горящих Путівок» були окреслені три конкуренти: ТОВ «JOIN UP», ТОВ «ANEX» та ТОВ «TEZ TOUR». Оцінку фірм конкурентів надано за такими ознаками:

- якісне обслуговування;
- достатній рівень цін;

- технічне та культурне забезпечення підприємства;
- інтернет–середовище підприємства;
- комплексність в обслуговуванні.

5. Динамічне зростання конкуренції на ринку туристичних послуг змушує операторів керувати розвитком власних послуг у зв'язку з розвитком бізнесу своїх клієнтів, їх стратегічних цілей. Зокрема, «Агенція Горящих Путівок» має прагнути до досягнення цілей своїх клієнтів.

Проведений аналіз допоміг зробити наступні висновки:

- «Агенція Горящих Путівок» має сильні сторони: багатofункціональні послуги та прогресивний молодий персонал;
- Слабкі сторони вказують на високу цінову політику, нерівномірний розвиток напрямків діяльності та неможливість розвиватись екстенсивно;
- Можливості розвитку пов'язані з загальним розвитком туристичних послуг в Україні, перспективний напрям цифрового маркетингу;
- Загрози пов'язані з нестабільністю ринку, високою конкурентною боротьбою та слабкий досвід працівників.

6. Визначаючи необхідність формування стратегії, щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в контексті стратегічного розвитку, компанія повинна враховувати фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища для аналізу та вибору варіантів стратегії. Формування стратегії підприємства помагає йому підвищити свою конкурентоспроможність та бути фінансово більш стійким.

7. Були запропоновані шляхи впровадження стратегії розвитку. Прогнозований дохід на основі методу екстраполяції демонструє, що туристичне агентство «Агенція Горящих Путівок», що у 2025 році підприємство буде мати прибуток 104 825 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Портер М., Прахалад С.К., Самплер Д. Курс МВА по стратегическому менеджменту, Альпина Бизнес Букс. 2007.
2. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
3. Porter M. E. What is Strategy // Harvard Business Review, Nov/Dec. – 1996.
4. Воронюк Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу / Тетяна Анатоліївна Воронюк, Олег Іванович Лучик // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – № 3. – С. 139–148 .
5. Фатхутдінов Р. А. Управління конкурентоспроможністю організації: підручник, М.: Ексмо, 2005. – 544 с.
6. Мазілка І., Панічка Г.Г. Основи управління конкурентоспроможністю. – Омела–Л, 2009. – 328 с.
7. Агеева Н.Г. Довідник по конкуренції і конкурентоспроможності: Учб. допомога; Вид–во Курган. держ. ун–ту, 2002. – 120 с.
8. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2019. 470 с.
9. Орел А. М. Конкурентні стратегії інноваційно–інвестиційного розвитку суб'єктів аграрного виробництва / Анна Миколаївна Орел // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 4. – С. 411–418
10. Касич А.О., Глущенко Д.О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2016. № 11. С. 65–70.
11. Ткачова С. С. Сучасна концепція стійких конкурентних переваг підприємства: інтеграція та збалансування наукових підходів. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка та управління». 2019. – № 2. – С. 160–168.

12. Бондаренко В.М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи / В.М. Бондаренко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2016. – Вип. 41 (2). – С. 31–37.
13. Іванов Ю. Б. Конкурентний статус підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352.
14. Пилипенко Н.М. Науково–практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / В. В. Пилипенко, Н.М. Пилипенко // Вісник СНАУ. – №.1(67) – 2016. – С. 73–78
15. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. – 2017. – №8.– С. 405–410.
16. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг ред. І.Н. Герчикової. Одеса : Атлант, 2019. 470 с.
17. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення / В.І.Легкий. // Науково–інформаційний вісник «Економіка». – 2015. – №11. – С. 267–273
18. Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств / Л.М. Малюга // Економіка і суспільство. – Вип. 5. – 2016. – С. 216–219.
19. Герасименко, Ю. В. Управління конкурентним статусом підприємства [Електронний ресурс] / Ю. В. Герасименко, А. В. Бондаренко. – Режим доступу.: [http://www.rusnauka.com/31_ONBG_2011/Economic s/10_96826.doc.htm](http://www.rusnauka.com/31_ONBG_2011/Economic_s/10_96826.doc.htm).
20. Якименко–Терещенко Н.В. Сутність та принципи розвитку конкурентного потенціалу економічної системи / Н.В. Якименко–Терещенко, Я.Р. Ніколаєш // Економіка та держава: міжнародний науково–практичний журнал. Київ. 2018/1. № 2. С. 32–35.
21. Офіційний сайт досліджуваного туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок», смт. Іванків Київської обл. URL: <http://www.hottour.com.ua/franchising> (Дата звернення: 05.11.2021).

22. Офіційний портал звітності суб'єктів господарювання «YouControl», туристичне агентство «Агенція Горящих Путівок». URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/32493643/ (Дата звернення: 05.09.2021).
23. Навчальний інформаційний ресурс. URL: <http://posibniki.com.ua/post-ocinka-efektivnosti-kompleksu-marketingovih-komunikac>.
24. Кальченко О.М. Оцінка впливу факторів розвитку підприємств туристичної сфери / О.М. Кальченко // Науковий вісник ЧДІЕУ. – 2016. – №3 (19). – С. 94–101.
25. Калашников В.М. Як автоматизувати роботу туристичного агентства. / Туринфо. 2017. №10. С. 68-72.
26. Кашелупов, І. Ф. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. – Одеса : ОДЕУ, 2019. – 152 с.
27. Кобиляцький Л. С. Управління конкурентоспроможністю : навч. посіб. – Київ : Зовн. торгівля, 2003. – 304 с.
28. Кузик С. П. Теоретичні проблеми туризму: суспільно-географічний підхід : монографія. – Львів : Видав. Центр ЛНУ ім. І. Франка, 2015. – 268 с.
29. Кучеренко К. Міжнародний туристичний бренд країни: понятійно-категорійна сутність / К. Кучеренко // Наука й економіка. – 2013. – № 4. – С. 126–133.
30. Морозов М. А. Інформаційні технології в соціально-культурному сервісі і туризмі. – Оргтехніка : підручник. Київ : Академія, 2014. – 240 с.
31. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. Г. Бойко та ін.; за заг. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 596 с.
32. Шаховалов Н. Н. Інтернет-технології в туризмі : навч. посіб. / Н. Н. Шаховалов. – Суми : АЛТГАКИ, 2017. – 251 с.
33. Алексунін В. А., Родигін В. В. Електронна комерція і маркетинг в Інтернеті : навч. посіб. / В. А. Алексунін, В. В. Родигін. – Київ : Інструменти туристичного бізнесу «Айті-тур». URL: <http://www.ittour.com.ua> (Дата звернення: 05.10.2021).

34. Інтернет–джерело інструменту туристичного бізнесу «ТУР–ІНФОРМ». URL: www.travel-tour.com.ua. (Дата звернення: 05.10.2021).
35. Консультаційний центр розвитку електронного бізнесу. URL: https://wnet.ua/ru/services/it?gclidCjwKCAjw2dD7BRASEiwAWCtCbW5w7gVg5emH9g1jrOrFAJ11EY0Z3yGT0VIfJG4dAXZNnLz3gp2ChoCBdwQAvD_BwE9 (Дата звернення: 05.10.2021).
36. Мельник Т. М. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : підручник / Т. М. Мельник, Н. О. Іксарова. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 456 с.
37. Сайт конкурентного оператора цифрового туризму «Join Up». URL: <https://joinup.ua/> (Дата звернення: 05.10.2021).
38. Сайт конкурентного оператора цифрового туризму «ANEX Tour». URL: <http://anextour.com.ua/> (Дата звернення: 05.10.2021).
39. Сайт конкурентного оператора цифрового туризму «TEZ». URL: <https://www.tez-tour.com/> (Дата звернення: 05.10.2021).
40. Цифрова адженда України. URL: <https://ucsi.org.ua> (Дата звернення: 05.10.2021).

ДОДАТКИ



**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ
ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

**Збірник
наукових статей
студентів**

Частина 1

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	5
ТУРИСТИЧНИЙ ТА КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ	
БОРИСИЧОВА В. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	6
КРИНИЦЬКА Л. РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ	10
ЛОКУТОВА О. ФОРМУВАННЯ АГРОТУРИСТИЧНИХ КЛАСТЕРІВ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ТУРИЗМУ	16
НЕЧИПУРЕНКО Д. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЦІННІСНО- ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ	21
РІПЕНКО Д. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ	27
СИТНИК Р. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПЕРСОНАЛУ ТУРИСТИЧНОЇ МЕРЕЖІ	32
ТОЛОЧИН А. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	38
МІЖНАРОДНИЙ ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС	
АНДРІЄВСЬКА О. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМУ МІСТА КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ	45
БЛОШИНСЬКА А. ПРОСУВАННЯ ПРОДУКТУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ ЧЕРНІВЕЦЬКОЇ ОБЛАСТІ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ	53
ГОЛОВА М. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ	59
ГОРОБЕЦЬ В. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І ПРОСУВАННЯ ПРОДУКТУ МУЗЕЙНОГО ТУРИЗМУ	64

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

ТОЛОЧИН А., 2 курс ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Туристичний та курортно-рекреаційний менеджмент»

У статті розглянуто методичні підходи до оцінювання конкурентного статусу туристичного підприємства, наведено перелік основних методик щодо проведення оцінювання конкурентного статусу, конкурентоспроможності туристичного підприємства і його конкурентного потенціалу. Досліджено алгоритм проведення оцінювання конкурентного статусу туристичного підприємства.

The article is devoted to the research of methodical approaches to the assessment of the competitive status of a tourist enterprise. The article lists the main methods for assessing the competitive status, competitiveness of a tourist enterprise and its competitive potential. Also in the research the algorithm of carrying out an estimation of the competitive status of the tourist enterprise was represented.

Постановка проблеми. Системний характер змін, обумовлених сучасними економічними умовами, спрямованих на вихід національної економіки на траєкторію сталого зростання, визначає необхідність адаптації господарюючих суб'єктів до мінливого зовнішнього середовища і, з урахуванням посилення конкуренції на ринку товарів і послуг, до розробки стратегічних напрямків подальшого розвитку для збереження і нарощування своїх конкурентних переваг. У процесі еволюційного розвитку в суспільстві відбувається зміна як техніко-економічного укладу, так і парадигми різних теорій, що описують з позицій еволюційного підходу становлення стратегічного менеджменту, в рамках якого досліджуються конкурентні стратегії та конкурентний статус в системі основоположних категорій ринкової економіки. Все це обумовлює актуальність досліджуваної теми.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Досліджуваній проблемі присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, серед яких: І. Ансофф, Г. Азоев, Ф. Котлер, М. Портер, Г. Хамел, П. Забелін, Б. Кваснюк, М. Книш, Ж.-Ж. Ламбен, Р. Фатхутдінов та багато інших. Підкреслюючи величезний внесок зазначених і багатьох інших авторів в розвиток досліджуваної проблеми, слід зазначити, що викладені в них положення носять ретроспективний характер і не завжди дають можливість приймати стратегічні управлінські рішення з урахуванням прискорення темпів оновлюваності елементів конкурентного статусу і джерел конкурентних переваг.

Мета статті полягає в обґрунтуванні методичних підходів до оцінювання конкурентного статусу туристичних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес оцінювання конкурентного статусу туристичних підприємств.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні і практичні засади проведення оцінювання конкурентного статусу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Характер стратегічного оцінювання рівня розвитку будь-якого туристичного підприємства визначається потребою реалізації певних заходів, необхідністю трансформацій, можливими напрямками застосування переваг та можливостей, що виникають під впливом динамічності макро- та мікросередовища.

Визначення сучасних джерел формування конкурентного статусу туристичного підприємства неможливо без дослідження генези підходів до формування конкурентних переваг і їх досягнення, які свого часу визначили ключові напрямки розвитку туристичних

Продовження Додатку А

підприємств усього світу. Основними з таких підходів вважалися теорія конкуренції, теорія конкурентних переваг М. Портера, школа стратегічного планування та ресурсна теорія. Науковою базою формування конкурентного статусу є методологічні підходи, сформовані в рамках теорії конкуренції [1].

Авторське бачення теорії конкурентного статусу М. Портера відображено в наукових працях «Competitive Strategy» (1980), «Competitive Advantage» (1985) і «The Competitive Advantage of Nations» (1990), в яких представлені необхідні інструменти для конкурентного аналізу [1, 2, 3].

М. Портер визначає конкурентний статус як набір певних особливостей, які в сукупності дозволяють отримувати від продажу товару або послуги більше прибутку, ніж в середньому по ринку [3].

У вітчизняній економічній літературі також зустрічається низка визначень цього поняття. В. Салій та М. Диха визначають конкурентний статус як набір відмінностей, який робить один бізнес перспективніше інших і, в кінцевому підсумку, привабливіше для клієнта [4].

Характеризуючи методичну базу оцінювання конкурентного статусу туристичного підприємства, слід зазначити, що вона повинна враховувати сукупність різних сторін діяльності такого підприємства [5, 6]:

– перша група показників повинна включати показники, що відповідають за ефективність реалізації туристичного продукту;

– друга група – за показники, що відображають фінансовий стан і стійкість туристичних підприємств;

– третя група – збут і реклама туристичного підприємства;

– четверта група – показники конкурентоспроможності діяльності туристичного підприємства.

На сьогодні існує безліч методик оцінювання конкурентного статусу туристичного підприємства, заснованих на розрахунку показників конкурентоспроможності, виставлення експертних оцінок, матричні способи, що враховують вплив різних внутрішніх і зовнішніх факторів, а також характеризуються своєю специфікою оцінки для певного кола осіб, таких як інвестори, акціонери, власники компанії тощо. Аналіз конкурентного статусу містить наступні необхідні етапи (рис. 1).

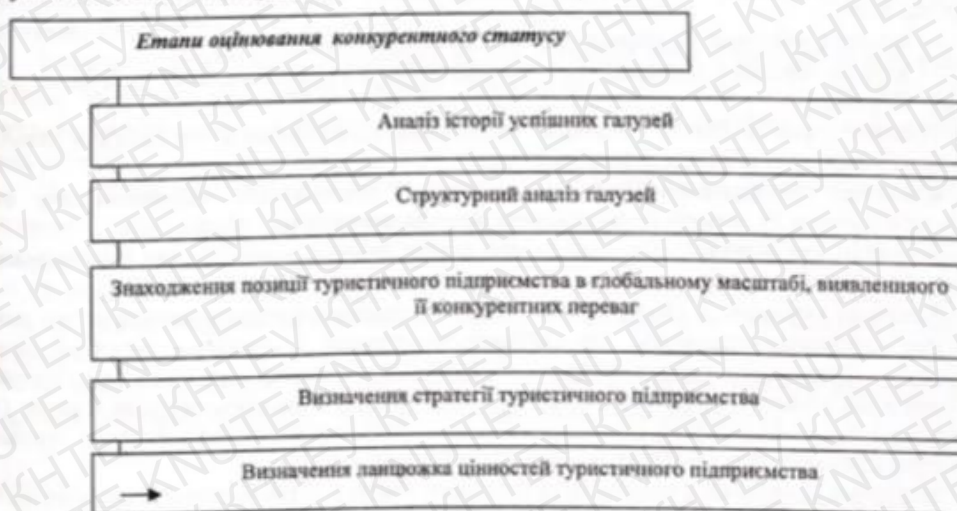


Рис. 1. Етапи оцінювання конкурентного статусу туристичного підприємства [7]

На думку українських вчених Н. Пилипенко та Т. Шведа, основними підходами, що використовуються у світовій практиці, до оцінювання конкурентного статусу та конкурентоспроможності туристичного підприємства, є такі (рис. 2):

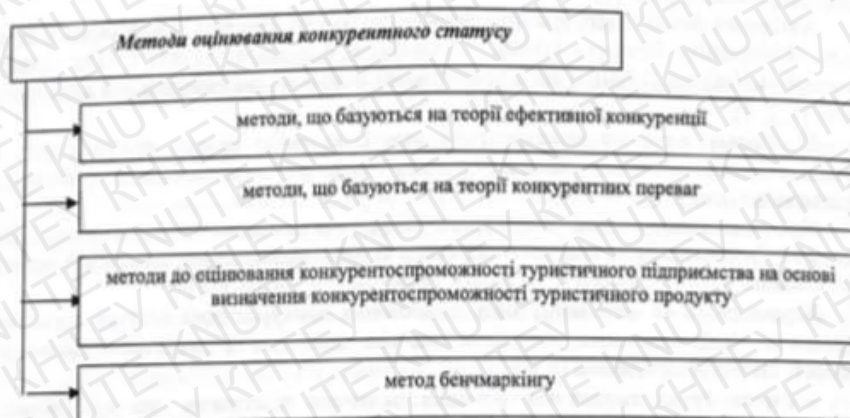


Рис. 2. Методи оцінювання конкурентного статусу туристичних підприємств

Джерело: [8]

Герчикова І. пропонує оцінку конкурентного статусу туристичного підприємства проводити за такими показниками, як [9]:

- потреба в капіталовкладеннях фактичних і на перспективу, як в цілому, так і по окремих видах продукту і конкретних ринках;
- асортимент конкурентоздатного туристичного продукту, його обсяги і вартість («продуктова диференціація»);
- набір ринків або їх сегментів для кожного туристичного продукту («ринкова диференціація»);
- потреба в засобах на формування попиту і стимулювання збуту;
- перелік заходів і прийомів, якими туристичне підприємство може забезпечити собі перевагу на ринку.

Пропонується в якості оціночних показників застосовувати коефіцієнти поточної ліквідності і забезпеченості власними засобами.

Наступна методика полягає у визначенні туристичним підприємством своєї конкурентної переваги, в порівнянні з іншими підприємствами цієї сфери.

Конкурентна перевага – це такі якості товару, продукту або бренду, що створюють перевагу. Конкурентні переваги можуть бути зовнішніми і внутрішніми.

Зовнішні переваги – це здатність своїми перевагами контролювати ціни на ринку. Внутрішні переваги означають, що собівартість товарів і послуг є меншою, ніж у конкурентів. Отже, туристичне підприємство робить висновки над чим йому потрібно працювати і які у нього є можливості з підтримки або створення конкурентних переваг [10]. Недолік цього методу полягає в тому, що розглядається недостатньо чинників конкурентоспроможності, необхідних для об'єктивної оцінки.

Методика рейтингової оцінки конкурентного статусу туристичного підприємства має на увазі ранжування компаній на основі показників, що цікавлять аналітиків.

Етапи рейтингової оцінки туристичного підприємства [10]:

- збір необхідної для аналізу інформації;

Продовження Додатку А

- подання інформації у вигляді таблиці, де по горизонталі зазначено показники, по вертикалі – туристичні підприємства, що оцінюються;
- порівняння показників з підприємством-еталоном;
- обчислення значення оцінки;
- ранжування підприємств.

Цей метод може розглядати і такі показники, як бренд, репутація туристичного підприємства і керівництва, тобто не тільки матеріальні, але й нематеріальні фактори.

Модель «4Р» передбачає проведення порівняльного аналізу підприємств за чотирма критеріями – товар, ціна, точки збуту і просування товару на ринку. У числі недоліків методу – можливий суб'єктивізм експертів при проставленні балів.

Метод матричної оцінки може використовуватися для визначення конкурентоспроможності туристичного продукту, точок збуту, окремих компаній, галузей. Матриця має дві осі – частка ринку і його темп зростання. Також матриця має чотири зони – «зірки», «дійна корова», «проблема», «собака», отже конкурентний статус туристичного підприємства залежить від зони, в якій воно розташоване.

Зона «Проблема» характеризується малою часткою на ринку, але високим темпом зростання, тобто туристичний продукт має перспективність і тому необхідно більше інвестувати в його обсяги виробництва.

Зона «Зірки» характеризується як високою часткою на ринку, так і високими темпами зростання, отже, стратегія підприємств даного квадранта – підтримувати даний рівень і думати про поліпшення свого становища.

Зона «Собака» характеризується низькими темпами зростання і низькою часткою на ринку, можна зробити висновок, що туристичному підприємству необхідно скоротити інвестиції в цей вид туристичного продукту.

Зона «Дійна корова» характеризується низькими темпами зростання і високою часткою на ринку, отже, товари цієї зони є джерелом високого прибутку.

Розглянемо алгоритм розрахунку комплексного показника конкурентного статусу туристичного підприємства. Для аналізу рівня конкурентного статусу використовується 5-ти бальна система оцінки.

Значення балів: 0 бал – відсутність даного чинника; 1 бал – низький рівень розвитку фактора; 2 бали – рівень нижче середнього; 3 бали – середній рівень конкурентоспроможності; 4 бали – хороший рівень розвитку фактора; 5 балів – високий рівень розвитку.

Як параметри оцінювання конкурентного статусу, також використовуються фактори конкурентоспроможності туристичних підприємств [11]:

1. Рівень цін. Оцінює доступність ціни послуг для конкретного сегмента покупців.
2. Асортимент товарів. Дозволяє оцінити широту і повноту пропонованих товарів.
3. Реклама. Оцінює комунікативну діяльність підприємств. Розміщення реклами на телебаченні та в друкованих виданнях, радіо-реклама і реклама в інтернеті.
4. Місцезнаходження. Оцінка географічного положення магазинів, відстань до центру міста, під'їзні шляхи, близькість культурних, дозвіллевих організацій.
5. Рівень сервісу. Дозволяє оцінити якість обслуговування, кваліфікованість персоналу.
6. Додаткові послуги. Додаткові послуги дозволяють створювати комфортні умови для клієнтів.

Перераховані вище методики мають свої переваги і недоліки, але виділити одну з методик, як універсальну для оцінки конкурентного статусу туристичного підприємства не

Продовження Додатку А

представляється можливим, тому що оцінка залежить від певних груп показників і особливостей туристичної сфери.

Методичним інструментарієм ідентифікації ключових здібностей як стратегічного активу при формуванні конкурентного статусу виступає VRIO-аналіз, використання якого базується на виборі переліку індикаторів аналізу стратегічних ресурсів туристичного підприємства, що дозволяють здійснити вибір і порівняння конфігурації стратегічних ресурсів, які формують його конкурентні переваги і статус.

Основною метою VRIO-аналізу є аналіз ресурсів туристичного підприємства на предмет їх відповідності домінантам ключових здібностей (стійкість, унікальність, складність імітації, довгостроковість) [11]:

- 1) стійкість передбачає здатність ресурсів зберігати свій стан при впливі зовнішніх впливів;
- 2) унікальність передбачає аналіз обмеженості ресурсів, що забезпечують формування стійких конкурентних переваг;
- 3) складність для імітації характеризує іммобільність ресурсів.
- 4) довгостроковість ресурсів пов'язана з їх перебуванням в розпорядженні підприємства протягом тривалого періоду часу.

Результати VRIO-аналізу дозволяють виявити стратегічні ресурси туристичного підприємства, які формують його конкурентні переваги і статус. Залежно від ступеня відповідності груп ресурсів VRIO-параметрам, ресурсів досліджуваних туристичних підприємств присвоюються значення від 0 до 1. Діапазон можливих інтервальних значень наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Оцінка рівня відповідності ресурсів туристичного підприємства VRIO-параметрам і їх кількісна інтерпретація

Інтервальна шкала значень оцінок	VRIO – параметри			
	Стойкість	Унікальність	Складність імітації	Довготривалість
0 – 0,24	Низький рівень прояву			
0,25 – 0,49	Достатній рівень прояву			
0,5 – 0,74	Середній рівень прояву			
0,75 – 1	Високий рівень прояву			

Джерело: складено автором на основі [12].

Для туристичного підприємства найбільш кращі довгострокові конкурентні переваги і забезпеченні його статусу, що характеризуються наступними властивостями: цінністю, унікальністю, стійкістю, прибутковістю.

1. Цінність. Надають істотну цінність (вигоди) для споживачів.
2. Унікальність. Споживач не може отримати надаються вигоди у інших постачальників.
3. Стойкість. Перевага є невідтворюваною або важко копіюваною для конкурентів.
4. Прибутковість. Підприємство пропонує товар і послуги, структура ціни, витрати і обсяг виробництва яких дозволяють отримувати високий прибуток.

Ефективним засобом формування, підтримкою і розвитком конкурентних переваг і статусу туристичного підприємства є наступальні стратегії, що реалізуються за такими напрямками:

- наступ на сильні сторони конкурента;
- наступ на слабкі сторони;
- багатоплановий наступ;
- захоплення стратегічних рубежів;
- «партизанські» напади;
- попереджувальні дії.

При врахуванні вищевикладених вимог до оцінки конкурентного статусу туристичного підприємства можна віднести два взаємопов'язаних блоки: оцінки конкурентного статусу туристичного продукту і оцінки конкурентного потенціалу підприємства, доповнених блоком адаптації системи до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов конкурентної боротьби (рис. 3).

Таким чином, система оцінки конкурентного статусу підприємства повинна розглядатися у вигляді складної комплексної адаптивної динамічної системи, що є підсистемою більш загальної системи – загального менеджменту підприємства.

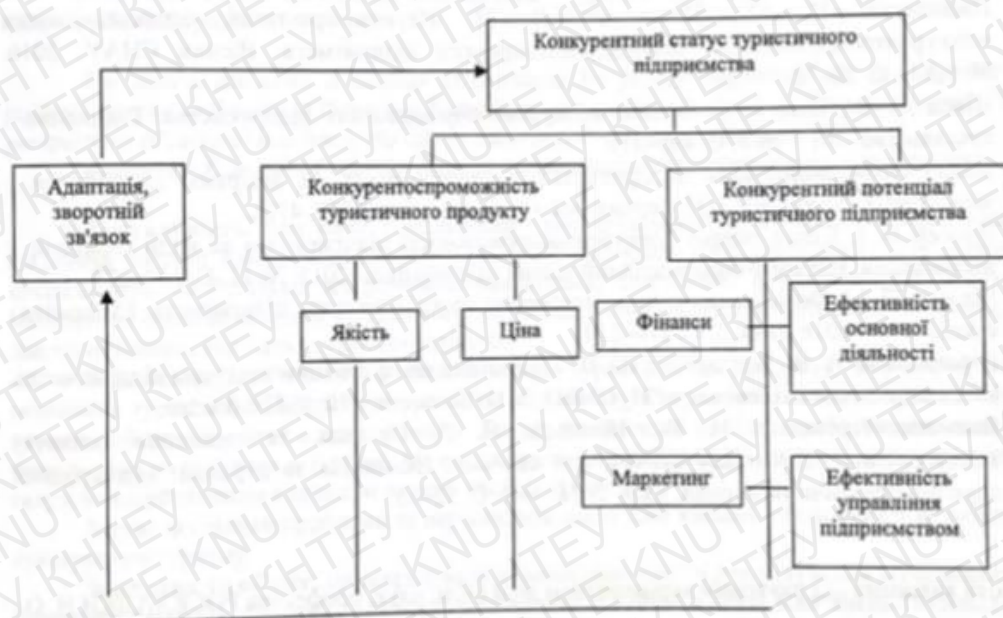


Рис. 3. Склад моделі оцінювання конкурентного статусу туристичного підприємства

Джерело: складено автором на основі [13]

Висновки. В цілому, методика оцінювання конкурентного статусу туристичного підприємства повинна стати інструментом управління конкурентоспроможністю загалом. Аналізуючи відомі підходи до оцінювання конкурентного статусу, слід виділити різні критерії туристичного підприємства в залежності від рівня планування і управління на ньому. Основним показником конкурентного статусу є інтегральний показник, який забезпечується загальним фінансово-господарським станом туристичного підприємства і характеризується комплексними величинами конкурентного потенціалу туристичного підприємства та конкурентоспроможності пропонованого туристичного продукту.

Список використаних джерел

1. Портер М., Прахалад С., Самплер Д. Курс МВА по стратегическому менеджменту, Харьков : Альпина Бизнес Букс, 2007. 568 с.
2. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.
3. Porter M. E. What is Strategy // Harvard Business Review, 1996. 450 p.
4. Воронюк Т. А., Лучик О. І. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. Український журнал прикладної економіки. 2019. № 3. С. 139–148.
5. Бондаренко В.М. Конкурентні переваги підприємств переробної галузі в умовах економічної кризи. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2016. Вип. 41 (2). С. 31–37.
6. Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова О. Ю. Конкурентний статус підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
7. Пилипенко Н. М., Пилипенко В. В. Науково-практичні аспекти оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник СНАУ. 2016. № 1(67). С. 73–78.
8. Швед Т. В., Біла І. С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2017. № 8. С. 405–410.
9. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / за заг ред. І. Н. Герчикової. Одеса : Атлант, 2019. 470 с.
10. Легкий В. І. Етапи оцінки конкурентоспроможності підприємства та види стратегій її підвищення. Науково-інформаційний вісник «Економіка». 2015. № 11. С. 267–273.
11. Малюга Л. М. Формування конкурентоспроможності готельних підприємств. Економіка і суспільство. 2016. Вип. 5. С. 216–219.
12. Герасименко А. В., Бондаренко Ю. В. Управління конкурентним статусом підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/31_ONBG_2011/Economic/s/10_96826.doc.htm
13. Якименко-Терещенко Н. В., Ніколаш Я. Р. Сутність та принципи розвитку конкурентного потенціалу економічної системи. Економіка та держава: міжнародний науково-практичний журнал. Київ. 2018. № 2. С. 32–35.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора РОСКЛАДКИ Н. О.

Баланс на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	–	–
Первісна вартість	1001	6,6	6,6
Накопичена амортизація	1002	(6,6)	(6,6)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	–	–
Основні засоби:	1010	31012,7	30959,7
первісна вартість	1011	97879,9	100897,9
Знос	1012	(66867,2)	(69938,2)
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1016,7	1016,7
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095	32029,4	31976,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1238,3	93,7
у тому числі готова продукція	1103	49,5	–
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1167,5	567,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	17,8	278,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,2	0,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	348,1	268,7
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	30,3	422,8
Витрати майбутніх періодів	1170	–	–
Інші оборотні активи	1190	–	112,3
Усього за розділом II	1195	2802,0	1743,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	34831,4	33719,5

Продовження Додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	101000	103896,7
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(66921,9)	(70925,1)
Неоплачений капітал	1425	(657,7)	(–)
Усього за розділом I	1495	33420,4	32971,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–
товари, роботи, послуги	1615	1345,5	–
розрахунками з бюджетом	1620	35,5	20,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	–	–
розрахунками зі страхування	1625	–	–
розрахунками з оплати праці	1630	–	–
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	30,0	727,9
Усього за розділом III	1695	1411,0	747,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	34831,4	33719,5

Звіт про фінансові результати
за Рік 2020Форма № 2–м
Код за ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7246,7	4966,1
Інші операційні доходи	2120	48,3	31,6
Інші доходи	2240	–	–
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	7295,0	4997,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(49,5)	(3526,7)
Інші операційні витрати	2180	(11248,7)	(19975,5)
Інші витрати	2270	(–)	(–)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(11298,2)	(23502,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(4003,2)	(18504,5)
Податок на прибуток	2300	(–)	(–)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(4003,2)	(18504,5)

Баланс на 31 грудня 2019 р.

Форма № 1–м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	694,0	–
Основні засоби:	1010	41555,5	31012,7
первісна вартість	1011	99231,1	97886,5
Знос	1012	(57675,6)	(66873,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1016,7	1016,7
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095	43266,2	32029,4
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1073,5	1238,3
у тому числі готова продукція	1103	37,1	49,5
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	363,9	1167,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	24,5	10,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,2	0,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1832,6	288,79
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	228,8	29,8
Витрати майбутніх періодів	1170	4107,7	–
Інші оборотні активи	1190	–	3,8
Усього за розділом II	1195	7631,0	2739,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–
Баланс	1300	50897,2	34768,6

Продовження Додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	99000	101000
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(48417,4)	(66918,8)
Неоплачений капітал	1425	–	(657,7)
Усього за розділом I	1495	50582,6	33423,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–
товари, роботи, послуги	1615	277,1	1279,9
розрахунками з бюджетом	1620	37,3	35,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	–	–
розрахунками зі страхування	1625	0,2	–
розрахунками з оплати праці	1630	–	–
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	–	29,6
Усього за розділом III	1695	314,6	1345,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	50897,2	34768,6

Звіт про фінансові результати
за Рік 2019Форма № 2–м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4966,1	5080,6
Інші операційні доходи	2120	30,6	41,7
Інші доходи	2240	–	–
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	4996,7	5122,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3526,7)	(27,8)
Інші операційні витрати	2180	(19971,4)	(10221,6)
Інші витрати	2270	(–)	(–)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(23498,1)	(10249,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(18501,4)	(5127,1)
Податок на прибуток	2300	(–)	(–)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(18501,4)	(5127,1)

Баланс на 31 грудня 2018 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	694,0	694,0
Основні засоби:	1010	47365,6	41555,5
первісна вартість	1011	98024,1	99231,1
Знос	1012	(50658,5)	(57675,6)
Довгострокові біологічні активи	1020	–	–
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	1016,7	1016,7
Інші необоротні активи	1090	–	–
Усього за розділом I	1095	49076,3	43266,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	296,9	1073,5
у тому числі готова продукція	1103	37,1	37,1
Поточні біологічні активи	1110	–	–
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	376,8	363,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	24,5	24,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,2	0,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1751,6	1832,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	–	–
Гроші та їх еквіваленти	1165	178,9	228,8
Витрати майбутніх періодів	1170	4107,7	4107,7
Інші оборотні активи	1190	–	–
Усього за розділом II	1195	6736,4	7631,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	–	–
Баланс	1300	55812,7	50897,2

Продовження Додатку Г

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	99000	99000
Додатковий капітал	1410	–	–
Резервний капітал	1415	–	–
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(43290,3)	(48417,4)
Неоплачений капітал	1425	–	–
Усього за розділом I	1495	55709,7	50582,6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	–	–
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	–	–
товари, роботи, послуги	1615	37,5	277,1
розрахунками з бюджетом	1620	37,3	37,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	–	–
розрахунками зі страхування	1625	0,2	0,2
розрахунками з оплати праці	1630	–	–
Доходи майбутніх періодів	1665	–	–
Інші поточні зобов'язання	1690	28,0	–
Усього за розділом III	1695	103,0	314,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	55812,7	50897,2

Звіт про фінансові результати
за Рік 2018

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5080,6	3192,6
Інші операційні доходи	2120	41,7	0,9
Інші доходи	2240	–	–
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5122,3	3193,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(27,8)	(–)
Інші операційні витрати	2180	(10221,6)	(6924,5)
Інші витрати	2270	(–)	(–)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(10249,4)	(6924,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(5127,1)	(3731,0)
Податок на прибуток	2300	(–)	(–)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(5127,1)	(3731,0)

Офіційний сайт досліджуваного туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок», смт. Іванків Київської обл.

ГОРЯЩАЯ ЛИНИЯ: (095) 394-00-00, (067) 353-57-53

23 столько лет мы на рынке туристических услуг

163 столько агентств входит в нашу сеть в данный момент

937538 столько счастливых туристов были отправлены нами отдыхать с 1998 года

СЕТЬ АГЕНТСТВ **ГОРЯЩИХ ПУТЕВОК**

ГЛАВНАЯ ГОРЯЩИЕ ТУРЫ ПОИСК ТУРА ГДЕ КУПИТЬ ВСТУПИТЬ В СЕТЬ

Отдыхай с BamBarBia TV! Смотреть ... Поделиться

bambarbia tv
+38 067 276 38 48

R-ИНДЕКС

6

Что такое R-ИНДЕКС и о чем он говорит?

ВНИМАНИЕ!

Ближайшие к ВАМ агентства Сети ГОРЯЩИХ ПУТЕВОК находятся в:

КИЕВ по следующим адресам. Ознакомьтесь со всеми адресами наших агентств можно здесь.

ОН-ЛАЙН ПОДДЕРЖКА

СЕТЬ АГЕНТСТВ **ГОРЯЩИХ ПУТЕВОК**

О НАС ФРАНШИЗА АКАДЕМИЯ ТУРБИЗНЕСА КОНТАКТЫ

+38 044 5010240 [Оставить заявку](#)

Получи от своего турагентства максимум — присоединяйся к лучшим!

Франчайзинг от Сети Агентств Горящих Путівок и BambarBia

Оставьте заявку

и Вы получите исчерпывающую информацию на свой e-мейл, а также мы с вами свяжемся в кратчайшие сроки.

Ассортиментний перелік путівок туристичного агентства «Агенція Горящих Путівок»

Албания из Киева - Aler Hotel Promo
(регулярные рейсы а/к SkyUp)

id: 111800

4
27%

ALER GRAND HOTEL VLORA
5*
Влора, АЛБАНИЯ

7596грн. / 40377грн

DBL, Standard, 2AD, BB

03.10.2021 (7 ноч.)
КИЕВ (авиа)

★★★★★

HOT vulgaris

id: 111720

4
26%

ARMAS GUL BEACH 4*
КЕМЕР, ТУРЦИЯ

12030 грн.
431\$ / 586\$

DBL, DBL, 2AD, UIA

08.10.2021 (7 ноч.)
КИЕВ (авиа)

★★★★☆

Албания из Киева (регулярные рейсы а/к SkyUp)

id: 111795

5
30%

UJVARA 4*
ДУРЕС, АЛБАНИЯ

7322грн. / 40465грн

DBL, Standart Room, 2AD, BB

03.10.2021 (7 ноч.)
КИЕВ (авиа)

★★★★☆

HOT vulgaris

id: 111845

3
18%

HARD ROCK HOTEL TENERIFE 5*
TENERIFE, ИСПАНИЯ

35339 грн.
1119€ / 4364€

DBL, DBL, 2AD, BB

24.09.2021 (7 ноч.)
КИЕВ (авиа)

★★★★★

Ривьера Майя (прямой перелет а/к МАУ)

id: 111870

4
23%

GRAND BAHIA PRINCIPE COBA 5*
Ривьера Майя, МЕКСИКА

56108 грн.
2085\$ / 2697\$

DBL, Junior Suite, 2AD, AI

28.12.2021 (10 ноч.)
КИЕВ (авиа)

★★★★★

HOT vulgaris

id: 111520

5
35%

MINAMARK 4*
ХУРГАДА, ЕГИПЕТ

10243 грн.
367\$ / 563\$

DBL, Standart Room, 2AD, AI

24.09.2021 (7 ноч.)
КИЕВ (авиа)

★★★★☆

id: 111843

3
12%

HOT vulgaris
ИСПАНИЯ
TENERIFE
H10 TENERIFE PLAYA, 4*
DBL, DBL, 2AD, BB
24.09.2021 - 01.10.2021 (7 ноч.)
КИЕВ (авиа)

33728 грн.
1068€ / 1217€

за человека

[подробно](#)

id: 111850

2
8%

ZNZ: Занзибар из Киева (прямой перелет, а/к SkyUp)
ТАНЗАНИЯ
о. Занзибар
NGALAWA HOTEL & RESORT, 5*
DBL, DBL, 2AD, BB
23.10.2021 - 03.11.2021 (11 ноч.)
КИЕВ (авиа)

38967грн
42273грн

за человека

[подробно](#)

id: 111807

3
16%

MNE: Тиват из Киева а/к SkyUp
ЧЕРНОГОРИЯ
ПЕТРОВАЦ
PETROVAC HOTEL, 4*
DBL, Standart Room, 2AD, RD
30.09.2021 - 07.10.2021 (7 ноч.)
КИЕВ (авиа)

11028грн
12161грн

за человека

[подробно](#)

id: 111847

3
13%

ZNZ: Занзибар из Киева (прямой перелет, а/к SkyUp)
ТАНЗАНИЯ
о. Занзибар
TROPICANA KENDWA BEACH, 3+*
DBL, Garden View, 2AD, BB
23.10.2021 - 03.11.2021 (11 ноч.)
КИЕВ (авиа)

33590грн
38634грн

за человека

[подробно](#)

id: 111849

3
10%

ZNZ: Занзибар из Киева (прямой перелет, а/к SkyUp)
ТАНЗАНИЯ
о. Занзибар
GOLDEN TULIP STONE TOWN BOUTIQUE HOTEL, 4*
Full Standart 2AD, RR

41557грн
45929грн

за человека

[подробно](#)