

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління конкурентоспроможністю на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ МАРКЕТ», м.Київ)

Студентки 2 курсу 3 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Компанієць
Анна Юріївна

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доц.

Білявська
Юлія Вікторівна

Гарант освітньої
програми:
доктор екон. наук, проф.

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1 Сутність та концептуальні засади управління конкурентоспроможністю на підприємстві	6
1.2 Методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємстві	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ МАРКЕТ»	15
2.1 Характеристика конкурентного середовища підприємства та його особливостей	15
2.2 Аналіз та оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства	21
Розділ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ МАРКЕТ»	34
3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства	34
3.2. Прогнозна оцінка ефективності впровадження управлінських рішень щодо конкурентоспроможності підприємства	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сьогоднішній день умови роботи підприємств характеризуються жорсткою конкуренцією, нестачею фінансового забезпечення, високим ступенем невизначеності та сезонною нестабільністю попиту на послуги. Споживач стає дуже обізнаним та технічно підкованим, легко і швидко знаходить альтернативи, а тому завоювати його увагу стає дедалі важче. Виникає гостра потреба в дослідженні та розробці шляхів підвищення конкурентоспроможності підприємства. Необхідність пошуку, формування і розвитку конкурентних переваг обумовлює створення системи управління та аналізу конкурентного становища підприємства. Актуальність даного питання визначається необхідністю поглибленого дослідження та переосмислення методологічних і методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств, виявлення їх сильних і слабких позицій, вибору методів підвищення ефективності функціонування і посилення займаних позицій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням теорії та практики стратегічного управління в умовах конкурентного середовища, а також конкурентоспроможності як складової цього процесу присвятили праці такі вчені, як: М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Мескон, Г. Міцберг, С. Попов, Д. Стрікланд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов та інші. Серед вітчизняних науковців слід відзначити: І. Астахова, Л. Агафонова, Л. Балабанова, А. Безус, А. Солов'янчик, С. Гаврилюк, Г. Скудар, Г. Тарасюк, Т. Ткаченко, Л. Шваб, М. Мальська, В. Мельник та інші.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є узагальнення та розвиток теоретичних засад, розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Мета дослідження обумовила постановку таких основних **завдань**:

- розглянути сутність, специфічні риси та характеристику сучасних умов конкуренції;

- обґрунтувати методичні підходи щодо оцінювання ефективності дослідження конкурентоспроможності на підприємстві;
- здійснити дослідження профілю діяльності підприємства ТОВ «Корал Тревел Маркет» на ринку України;
- проаналізувати управління конкурентоспроможністю на підприємстві та оцінити його результативність;
- розробити програму удосконалення управління конкурентоспроможністю на підприємстві;
- визначити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування та управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Корал Тревел Маркет».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну базу дослідження становлять фундаментальні основи менеджменту, теорії прийняття рішень, економіко-математичного моделювання, сучасних концепцій менеджменту, управління конкурентоспроможністю на підприємстві, що викладені в працях вітчизняних і зарубіжних вчених.

Для вирішення поставлених задач у випускній кваліфікаційній роботі використовувалися методи: формалізації і системного підходу – при розробці структури системи покращення конкурентоспроможності; аналізу і синтезу – при формулюванні цілей програми змін; логічного моделювання – при визначенні етапів програми покращення конкурентоспроможності підприємства і процесу прийняття управлінських рішень в ній; економіко-статистичного аналізу – для проведення аналітичної оцінки конкурентних позицій підприємства.

Теоретичним і методологічним підґрунтям випускної кваліфікаційної роботи є класичні і сучасні теорії управління, базис системного, еволюційного, ситуаційного, синергетичного та процесного підходів, законодавчі та нормативні документи, які регламентують діяльність підприємств.

Інформаційною базою при написанні випускної кваліфікаційної роботи стали монографічні дослідження, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених з питань теорії, методології, організації та практики управління конкурентоспроможністю; матеріали наукових, науково-практичних конференцій; матеріали статистичних щорічників Державного комітету статистики України; статистичні дані Міністерства економіки торгівлі України; інформація спеціалізованих фахових сайтів у мережі «Інтернет», а також результати розрахунків, отриманих автором самостійно в процесі дослідження діяльності ТОВ «Корал Тревел Маркет».

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні методичних підходів щодо оцінювання конкурентних позицій підприємства на ринку; у розробці Програми покращення конкурентних позицій ТОВ «Корал Тревел Маркет» на 2020-2021 рр.

Практичне значення. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті та тему: «Управління конкурентоспроможністю на підприємстві», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів заочної форми навчання «Управління і адміністрування», частина II у КНТЕУ в 2019 р. (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 49 сторінок, в т.ч. 16 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел містить 53 найменування, викладених на 6 сторінках. Робота містить 13 додатків, викладених на 36 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та концептуальні засади управління конкурентоспроможністю на підприємстві

Конкуренція в здоровому економічному середовищі завжди слугує зоною росту для підприємства. Постійно з'являються нові виробники чи впроваджуються нові ефективні шляхи удосконалення продукції. В таких умовах необхідно здійснювати моніторинг позиції на ринку, вивчати сильні та слабкі сторони як власні так і конкурентів, своєчасно пристосовуватися до змін. Варто розібратися у самому визначенні категорії «конкурентоспроможність».

Дослідження поняття «конкурентоспроможність підприємства» передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція», оскільки вони тісно взаємозв'язані як в етимологічному (спільний корінь), так і в суто логічному сенсі – про конкурентоспроможність можна говорити тільки при наявності конкуренції між виробниками певної продукції (послуги).

У сучасній науковій економічній літературі приділено достатньо уваги визначенню поняття конкурентоспроможності. Наприклад, у «Великому економічному словнику» під редакцією А. Азріліяна надано досить загальне тлумачення: «Конкурентоспроможність – це властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [44, с.374].

Основою розуміння сутності поняття конкурентоспроможності підприємства є дослідження М. Портера, який оприлюднив теорію конкурентної переваги, згідно з якою конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена «...у межах груп підприємств, які належать до однієї галузі» [25, с.17].

Він вважав, що конкурентоспроможність підприємства – це «...порівняльна перевага по відношенню до інших фірм здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами» [25, с.76]. Це визначення є недостатньо повним, оскільки метою кожного підприємства є одержання максимального прибутку, більшого, ніж у конкурента. В умовах глобальної економіки конкурентоспроможність може визначатися також як здатність країни, або підприємства, протистояти міжнародній конкуренції на власному ринку й ринках інших країн.

Виходячи з даних тверджень, можемо відмітити, що є можливість виділити такі три основні рівні, на яких здійснюється управління конкурентоспроможністю:

- мікрорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю товарів та підприємств;
- мезорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю галузей, кластерів;
- макрорівень, на якому здійснюють управління конкурентоспроможністю територій, регіонів, країн.

На сьогодні існує велика кількість тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємства», але не існує єдиного трактування, оскільки частина дослідників вважає, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка прямо визначається характеристиками їх продукції; інші дослідники беруть за основу ефективність виробничого процесу чи стратегічного планування розвитку підприємств, їхню спроможність упроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках тощо.

На наш погляд, найбільш вдале визначення конкурентоспроможності було наведено Р.А. Фатхутдіновим, який під останнім розуміє «властивість об'єкта, яка характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію у порівнянні з аналогічними об'єктами на даному

ринку... Конкурентоспроможність об'єкта визначається по відношенню до конкретного ринку або до конкретної групи споживачів, яка формується за відповідними ознаками стратегічної сегментації ринку» [13, с.23; 14, с.227-228; 15, с.66].

У якості об'єктів конкурентоспроможності Р. Фатхутдинов розглядає нормативні акти, науково-методичні документи, проектно-конструкторську документацію, технологію, виробництво, продукцію, що виготовляється, (виконувану послугу), робітника, фахівця, менеджера, цінні папери, інфраструктуру (зовнішню середу), інформацію, фірму (організацію, заклад) [13, с.67-68]. Конкурентоспроможність фірми (організації, закладу) він визначає як «випуск конкурентоспроможного об'єкта й стійку фінансову діяльність фірми». Під об'єктом тут мається на увазі продукт або послуга [15, с. 68].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень тощо);
- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів.

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1).

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат – зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.2) [15, с.17].



Рис. 1.1. Класифікація конкурентоспроможності за певними ознаками
Джерело: сформовано автором за матеріалами [17].

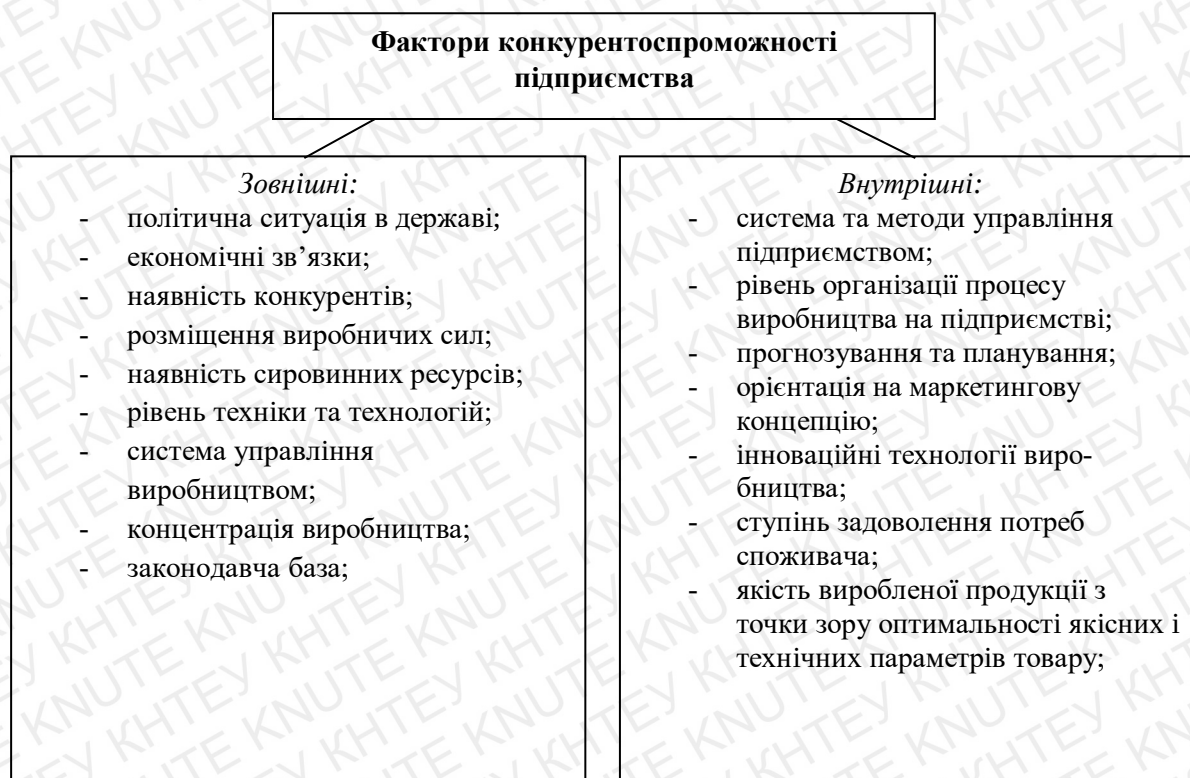


Рис.1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства
Джерело: сформовано автором за матеріалами [9, с.11].

Аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану

дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства [22, с.77].

Так як, ТОВ «Корал Тревел Маркет» працює на ринку послуг, пропонуємо адаптовану модель стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг (Додаток Б). Зрозуміло, що сама основа відповідає вже вище зазначеним теоретичним засадам, та все ж є особливості. В додатку представлено лише загальний вигляд процесів. В наступному розділі нами буде досліджено спеціалізовані методи щодо їх визначення.

Таким чином, під час оцінювання, прогнозування та управління конкурентоспроможністю керівництву підприємства необхідно враховувати усю сукупність внутрішніх та зовнішніх чинників, що здійснюють вплив або в майбутньому можуть впливати на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Відповідно створюючи для цього спеціалізовано визначену часом та цілями програму розвитку.

1.2 Методичні підходи щодо оцінки конкурентоспроможності підприємстві

Для управління конкурентоспроможністю створюється програма підвищення конкурентоспроможності підприємства (ППКП). Це організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, виконання котрого обмежено в часі, а також пов'язано зі споживанням конкретних фінансових, матеріальних і трудових ресурсів. Успішне виконання ППКП оцінюється за сукупністю

встановлених на етапі розробки критеріїв: строки завершення програми, вартість та бюджет програми, якість виконання робіт і специфікації вимог до результатів, ступінь задоволення замовників [29, с. 389]. Програма має свої чіткі етапи, які було представлено в схемі (Додаток В). Відповідно для дослідження та розробки потрібно застосувати спеціалізований інструментарій представлений методами дослідження.

Теоретичні основи визначення та систематизації параметрів оцінки конкурентоспроможності підприємства характеризуються різноманітністю авторських позицій. Зокрема, оцінку конкурентоспроможності торговельного підприємства пов'язують з:

- конкурентоспроможністю продукції (товарів, робіт, послуг);
- ступенем задоволення потреб споживача та ефективністю господарювання;
- якістю задоволення споживчого попиту, ефективністю використання ресурсного потенціалу;
- фінансовою стійкістю, діловою активністю та соціальною значущістю;
- ефективністю діяльності, платоспроможністю і ліквідністю, ефективністю збуту та просуванням товару, конкурентоспроможністю товару;
- якістю торговельної діяльності та її ефективністю;
- репутацією підприємства, його ринковою стратегією, інноваційною діяльністю;
- економічним потенціалом та його використанням.

На основі вивчення існуючих наукових підходів до групування досліджуваних методів, всю сукупність існуючих методів формування конкурентоспроможності підприємства можна систематизувати наступним чином в таблиці 1.1. Зрозуміло, що застосовувати всі методи ми не зможемо та і в цьому немає потреби. Для більш глибокого розуміння згадувані автори Т. Швед та І. Біла виходячи зі свого досвіду створили таблицю 1.2, що ілюструє переваги та недоліки груп методів.

Таблиця 1.1

Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Назва групи	Назва методу
<i>Матричні</i> Полягають у визначенні кількісного значення інтегрального рейтингового показника розвитку окремого підприємства або у графічному визначенні його позиції за певними параметрами, а також дають змогу здійснити аналіз окремих аспектів діяльності підприємства, середовища функціонування, ринкової позиції; визначити основні напрями подальшого розвитку.	Матриця «Бостонської консалтингової групи» (БКГ). Матриця І. Ансоффа. Матриця МакКінсі. Матриця конкурентних стратегій М. Портера. Модель ADL. Матриця Томпсона - Стрікланда. SWOT-аналіз. SPACE-аналіз. STEER-аналіз. STEERPV-аналіз.
<i>Графічні</i> Забезпечують наочність сприйняття кінцевих результатів зі шкіри графічних об'єктів (рисунок, графік, діаграма тощо), щодо наведення відповідних розрахунку та логічних висновків.	Багатокутник конкурентоспроможності Радар конкурентоспроможності Метод «профілів» Метод що базується на теорії життєвого циклу Карта стратегічних груп Дослідження кривої досвіду Метод аналізу на основі функції бажаності Метод семантичного диференціалу Метод конкурентних стратегій Ж.-Ж Ламбена Метод побудови конкурентного простору
<i>Індекси</i> Базуються на комплексній характеристиці відносної зміни елементів розвитку підприємства у часі, просторі або порівняно з еталоном, які внаслідок наявності функціональної залежності між ними представлені системою взаємопов'язаних показників за принципом представлення інтегрального результату через його складові.	Метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції. Метод, що ґрунтується на теорії ефективної конкуренції. Метод, що ґрунтується на визначенні сили реактивної позиції. Метод, що ґрунтується на теорії рівноваги фірми та галузі. Метод інтегральної оцінки. Європейська модель ділової досконалості. Англійська методика матриці удосконалення бізнесу (BIM)
<i>Аналітичні</i> Базуються на здійсненні розрахунково-аналітичних операцій з вхідними даними. При цьому залежно від конкретної методики аналізу застосування цих методів може передбачати як прості арифметичні операції, так і досить складні розрахунки.	Чотирискладовий показник концентрації CR4. Індекс Херфіндала-Хіршмана Індекс Розенблуда. Метод різниць. Метод рангів. Метод балів. Методи експертної оцінки. Системи диференційних рівнянь
<i>Комплексні</i> Найбільш ґрунтовні, орієнтовані на аналіз усього спектру найважливіших параметрів функціонування підприємства. Перевагою таких методів є отримання достовірної і найбільш точної інформації про конкурентоспроможність підприємства, його переваги та «вузькі місця» за найбільш розширеним переліком порівняльних переваг.	Таксономічний метод. Метод радара. Метод, що базується на врахуванні сукупної дії детермінантів «національного ромба» та стратегічного потенціалу підприємства. Метод бенчмаркінгу.

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [39, с.407; 40, с.17; 41, с.220].

Таблиця 1.2

Переваги та недоліки основних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

Методи	Переваги	Недоліки
Методи, які ґрунтуються на основі аналізу порівняльних переваг	Простота оцінки	Не дають змогу адекватно оцінити конкурентні позиції підприємства; статичність отриманих оцінок; не характеризує можливості адаптації до зміни зовнішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі теорії рівноваги підприємства та галузі	Якісне оцінювання на рівні галузей різних країн	Не враховують вплив внутрішніх факторів; обмежені умовами ринку досконалої конкуренції; складність узагальнення результатів оцінки
Методи, які ґрунтуються на основі теорії ефективної конкуренції	Суттєвий аналіз господарської діяльності; оцінка стану підприємства на галузевому рівні	Значні обсяги розрахунків; складність узагальнення результатів оцінки; неможливість оцінки динаміки чинників, які впливають на рівень конкурентоспроможності
Методи, які ґрунтуються на основі теорії якості продукції	Врахування конкурентоспроможності продукції	Не враховують рівень виробничо-збутової діяльності підприємства; доцільні для виробників одного виду продукції
Методи, які ґрунтуються на основі теорії мультиплікатора	Врахування якісних показників діяльності підприємства	Результати оцінки є об'єктивними лише для нетривалого проміжку часу
Метод визначення позиції в конкуренції з точки зору стратегічного потенціалу підприємств	Можливість проаналізувати окремі елементи потенціалу	Складність оцінки та аналіз лише факторів внутрішнього середовища
Методи, які ґрунтуються на основі експертних оцінок	Адекватність результатів оцінки в умовах обмеженості даних	Доцільні для виробників одного виду продукції
Матричні	Дають змогу дослідити розвиток конкуренції у динаміці; наочність	Описові, не враховують фінансові показники діяльності підприємства; обмежене використання для аналізу підприємств з низьким рівнем конкурентоспроможності.
Комплексні	Простота, наочність та однозначність оцінки	Не дає можливості для глибокого аналізу і виявлення резервів підвищення рівня конкурентоспроможності; не придатний для оцінки підприємств із значною номенклатурою товарів

Джерело: сформовано автором за матеріалами [39, с.408] .

Всі методи мають свої переваги та недоліки, а тому для більш детального дослідження застосовують як мінімум 3-4 методи.

Також варто окремо наголосити на дослідженні конкурентних позицій підприємства через онлайн ресурси. Український e-commerce у 2018 р. зріс на третину, а у 2019 р. зросте ще на чверть за прогнозами експертів [40]. Значна частка послуг як у світі загалом, так і в Україні спрямовує свої основні сили на Інтернет-простір. Наприклад, застосовуючи такі сервіси як similarweb.com, serpstat.com и spywords.ru, можна оціни ефективність сайтів та реклами досліджуваних підприємств.

Таким чином, було досліджено основні методи та визначено їх переваги та недоліки в роботі над покращення конкурентного становища підприємства. Наша основна задача полягає в тому, щоб з їх допомогою дослідити якомога якісніше зовнішні та внутрішні фактори впливу на конкурентну позицію ТОВ «Корал Тревел Маркет». На основі результатів запропонувати дієві та ефективні шляхи покращення роботи підприємства.

РОЗДІЛ 2.

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ МАРКЕТ»

2.1 Характеристика конкурентного середовища підприємства та його особливостей

Невід'ємною частиною управління підприємством є аналіз його конкурентного середовища та моніторинг основних тенденцій ринку. Прагнення до здобуття конкурентної переваги допомагає підприємству здобувати вищих показників діяльності на ринку, а також підтримувати високий рівень прибутковості.

Туристична компанія «Корал Тревел Маркет» була зареєстрована 7 лютого 2014 року як окремий підрозділ для власного роздрібного продажу туроператора «Корал Тревел», що є частиною великого міжнародного холдингу «ОТІ Холдинг». Група ОТІ існує на міжнародному туристичному ринку з 1992 року і за 27 років роботи надала послуги більш ніж 18 мільйонам туристів в 11 країнах світу.

Всього на підприємстві задіяно 38 працівників. За суб'єктом господарювання – це товариство з обмеженою відповідальністю. Код ЄДРПОУ – 39087545.

Крім керування власними 6 агентствами з продажу туристичних послуг, підприємство займається консультуванням та підтримкою на умовах франчайзингу більше 290 агентств в 80 містах України.

Відповідно КВЕД основним видом діяльності є:

77.40 Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами, а також такі види діяльності, як:

46.18 діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами;

79.11 діяльність туристичних агентств;

82.11 надання комбінованих офісних адміністративних послуг; 63.99 надання інших інформаційних послуг;

68.20 надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

70.22 консультування з питань комерційної діяльності й керування.

Основна діяльність підприємства пов'язана з розвитком бренду туроператора шляхом встановлення франчайзингових відносин з агентствами, а також з прямим продажом турпродукту споживачам.

Саме поняття «франчайзинг» більше використовується в розмовному середовищі. В українському ж законодавстві така співпраця називається договором комерційної концесії. Відповідно до статті 1115 Цивільного кодексу України за договором комерційної концесії одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати другій стороні (користувачеві) за плату право користування відповідно до її вимог комплексом належних цій стороні прав з метою виготовлення та (або) продажу певного виду товару та (або) надання послуг [3].

Фактично підприємство є підрозділом туроператора Корал Тревел, але з власним бухгалтерським обліком та юридичною особою.

Після прийняття безвізового режиму між Україною та країнами Європейського Союзу відбулося відчутне пожвавлення туристичних потоків, обслугованих туроператорами та турагентами. Як повідомляє Державна служба статистики цей показник збільшився на 10 % в 2017 і на 62% в 2018 роках [41].

Оцінку ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства варто почати з дослідження зовнішнього середовища, в якому воно веде свою діяльність. Для цього застосовуємо матричний метод PEST-аналізу представлений в табл. 2.1.

В ході виконання PEST-аналізу серед зовнішніх факторів було досліджено роль держави, рівень життя споживачів та технологічність ринку відповідно до розробленої нами схеми (Додаток Б). Далі оцінюємо конкурентну структуру ринку.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз підприємства ТОВ «Корал Тревел Маркет»

Фактор	Вплив на галузь	Вплив на підприємство	Ступінь впливу
1. Політичні фактори			
Прихід нової влади та перебудова існуючої системи управління державою	Невизначеність ринку	Нововведення викликають пожвавлення чи гальмування продажів	3
Нестабільна ситуація на Сході України	Заморожування продажів в разі виникнення бойових дій	Відсутність продажів	3
Відсутність спеціалізованих антимонопольних законів	Високий ступінь монополізації	Відтік клієнтів	3
Загострення політичних конфліктів у країнах Близького Сходу, країнах-сусідах	Зміщення туристичних смаків українців, зменшення турпотоків в неспокійні регіони	Переорієнтація споживачів, відкриття нових напрямків	2
Прийняття безвізового режиму формальностей	Підвищення конкуренції, вихід нових гравців на ринок	Збільшення самостійності туристів	2
2. Економічні фактори			
Збільшення ВВП на душу населення в 2019р. на 15% в порівнянні з 2018 р.	Пожвавлення на ринку послуг	Збільшення кількості споживачів	3
Відхід з ринку дрібних роздрібних продавців	Збільшення частки відомих роздрібних мереж	Збільшення ринку кінцевих споживачів	2
Змінення конкурентів, нарощування оборотів	Збільшення цінової конкуренції	Можливий відтік кінцевих споживачів	1
Ріст інфляції	Орієнтація споживачів на внутрішні подорожі та недорогі пугівки	Зменшення продажів та прибутку	3
Підвищення цін постачальниками туристичних послуг до європейського рівня	Розвиток нових напрямків	Зменшення продажів	2
3. Соціально-культурні фактори			
Зниження реальних доходів населення	Падіння попиту на елітний відпочинок, підвищення попиту на тури економ-класу	Невідповідність асортименту попиту споживачів, зниження середнього чеку	3
Збільшується кількість покупок через інтернет і використання мобільного інтернету у віковій категорії до 35 років	Створення онлайн-кабінетів продажу	Скорочення продажів оффлайн, неготовність до переорієнтації ринку	1
Ріст цікавості до подорожей	Пожвавлення розвитку галузі	Збільшення пропозиції та продажів	1
4. Технологічні фактори			
Комп'ютеризація процесів продажу послуг(чат-боти, CRM-системи, онлайн-гаманці)	Відсталість галузі від світових тенденцій	Відсутність програмного забезпечення призводить до втрати споживачів	3
Переорієнтація на eCommerce	Виокремлення сегменту нових прогресивних компаній	Переорієнтація споживача на самостійну організацію подорожей	2

Джерело: сформовано автором на основі інформації наданої підприємством.

Примітка:

1 - вплив фактору малий, будь-яка зміна практично не впливає на діяльність компанії;

2 - тільки незначна зміна фактору впливає на продажі і прибуток компанії;

3 - вплив фактору високий, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах і прибутку компанії.

Також було досліджено споживчий попит та представлено розрахунки в (Додаток Г). Аналіз зроблено за 2017-2018рр., та за плановими показниками 2019р. відповідно до результатів за три квартали на основі статистичних даних Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. На основі даних таблиці можемо чітко визначити, що найбільший вплив серед брендів мають такі туроператори, як: Анекс тур, Джоін Ап, Тез Тур, ТТБК (більше відомий як Туї) та Корал Тревел, а тому їхні франчайзингові мережі та власні роздрібні офіси є найбільшими конкурентами між собою. Бачимо, що частка підприємства доволі стабільна і тримається на рівні 7-8%, а приріст в середньому складає 1% на ринку. Позиція підприємства є стабільною у відношенні споживачів до його продукції.

Наступним фактором зовнішнього середовища є маркетингові заходи. Найшвидшим і найефективнішим способом оцінки вважаємо дослідження ефективності рекламних кампаній в Інтернеті на основі порівняльного аналізу сайтів:

Таблиця 2.2

Конкурентний аналіз сайту ТОВ «Корал Тревел Маркет» за 2019 р.

№	Сайт	Трафік, перегляді в	Час, Хв	Переглянутих сторінок	% відмов	Основне джерело трафіка	Перегляди з ПК, %	Перегляди з телефонів, %
1	Coraltravel.ua	733 597	06,12	5,04	32,83	direct	65,21	34,79
2	Anextour.com.ua	1 286 000	07,01	9,98	35,12	Direct/organic	59,71	40,29
3	Tui.ua	968 205	07,29	7,08	32,97	direct	61,57	38,43
4	Joiunup.ua	1 679 000	09,08	4,56	39,18	Organic/direct	62,04	37,96
5	Teztour.com	239 500	06,45	3,91	41,25	Organic	53,63	46,37

Джерело: сформовано на основі статистичних даних www.similarweb.com (Додатки Д, Ж, З,)

Слід зазначити, що підприємство ТОВ «Корал Тревел Маркет» не має власного сайту і повністю залежить від маркетингових заходів туроператора «Корал Тревел». Сайт слугує точкою постійного контакту між бізнесом та

споживачем. В нашому випадку це трьохсторонній зв'язок, так як агенти теж отримують всю основну інформацію з агентської частини сайту. Споживач, в даному випадку, турист, знаходить всю необхідну інформацію та може залишити запит на підбір туру, який потім буде відправлено в агентство за найбільш зручною для нього адресою.

Ресурс similarweb.com. дає можливість відразу обрати чотирьох основних конкурентів та відслідкувати їх онлайн позиції. Дослідження проводилося на початку серпня 2019 р., щоб отримати інформацію за останніх 3 місяці, які вважаються сезонними в даній галузі.

З порівняльної характеристики в таблиці 2.2 зрозуміло, що найбільше користувачів за допомогою маркетингових інструментів на свій сайт залучають компанії Анекс тур і Джоін Ап. В середньому споживачі проводять на сайтах близько 6-9 хв і переглядають не більше 5-10 сторінок.

Відсоток відмов означає, що 30-40% відвідувачів заходять на 1 сторінку і відразу її закривають. Третя частина користувачів не проявляє інтересу. Основні переходи є цілеспрямованими (direct), тобто користувач відразу заходить на потрібний сайт через закладку чи вводить адресу в пошуковому рядку.

Велику роль відіграє і органічний трафік – природня видача в будь-якій пошуковій системі. Ключовими словами пошуку зазвичай, як видно з статистичних даних слугують «тури», «горящие туры», «турция отдых» (Додаток Ж).

Також слід звернути увагу, що 60% трафіку – це користувачі, які відвідують сайт з портативних комп'ютерів, а 40% - це все-таки мобільні телефони. До речі, мобільної версії сайту немає тільки у туроператора Корал Тревел, тому і показник переглядів в цій позиції найнижчий.

Ресурс www.similarweb.com допомагає швидко оцінити рекламні позиції конкурентів, проаналізувати їхню рекламу, знайти нові рішення для власного бізнесу. Прослідковується тенденція, що більшість розміщує свою рекламу на профільних туристичних ресурсах, і в той же час використовують такий

популярний онлайн-магазин як Розетка, та сайти розваг favorit.com.ua, start.parimatch.com. Близько 30% трафіку приходить з Ютуб та розміщення реклами в роликах на туристичну тематику.

Доля соціальних мереж не велика, і в більшій мірі переважає реклама в Facebook. Звернення опрацьовує call-центр і відповідно до зручності локаціїї направляє запити в агентства. В пріоритет звісно спочатку власна роздрібна мережа ТОВ «Корал Тревел Маркет», а далі франчайзингові офіси.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство Корал Тревел має найнижчий показник переглянутих сторінок на сайті, залучає в середньому в піковий час на свою сторінку близько 700 тис. користувачів в місяць, з яких тільки 200 тис. є унікальними. 50% приходять на сайт цілеспрямовано і 40% через пошукові системи. Інші 10% приходять через соціальні мережі, банерну рекламу чи лінки других користувачів (рефералів). З них, тільки 0,05% стають туристами компанії через онлайн-звернення. Також найбільш популярна соціальна мережа Facebook, а рекламна площа – магазин Розетка.

В більшій мірі рекламу розміщують на туристичних сайтах, але зовсім немає сайтів з відгуками про готелі, де найбільше часу проводять саме потенційні користувачі. Також немає розважальних сайтів чи великих міжнародних пошукових систем з бронювання туристичних послуг, які дають 20-30% трафіку конкурентам. Ця інформація важлива, так як саме через сайт та просування з допомогою діджитал інструментів відбувається в 9 з 10 випадків знайомство з продуктом компанії та її діяльністю. Результативність цієї взаємодії полягає в тому, що підприємство цілком заощаджує на маркетингових заходах, але в рекламних компаніях в більшості висвітлюються їхні контакти для зв'язку і продажу туристу.

Недоліком такої організації є відсутність ТОВ «Корал Тревел Маркет» як окремого бренду на ринку і повна залежність від материнської компанії.

2.2 Аналіз та оцінка ефективності системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Щоб визначити ефективність управління конкурентоспроможністю на підприємстві слід розглянути механізми впливу внутрішніх факторів, які безпосередньо забезпечують життєдіяльність підприємства ТОВ «Корал Тревел Маркет» та впливають на даний процес. Як було визначено раніше – це персонал, управління, фінанси, ресурси, послуги та інновації (Додаток Б).

Підприємство ТОВ «Корал Тревел Маркет» має функціональну організаційну структуру (Додаток Н). Така модель бізнесу характерна для всіх головних учасників туроператорського ринку і її успішність залежить від їхньої впізнаваності. Retail займається безпосереднім продажем туристичного продукту, Franchising – розвитком та підтримкою нових підприємства на умовах договору комерційної концесії, Call-Centre – приймає дзвінки та звернення на сайті і в соцмережах для обробки власними агентствами та франчайзі.

На підприємстві задіяно 38 працівників. Відповідно, управлінські посади – 3 людини, 4 особи – це бухгалтерія, 4 працівники – відділ франчайзингу, 4 – контактний центр, та 23 працівники – менеджери агентств. За 2018 рік персонал компанії оновився на 35% і в 2019 році на 50%. Незважаючи на повний соціальний пакет та середній рівень зарплат, на підприємстві спостерігається висока плинність кадрів. 80% персоналу – це молоді працівники віком до 35 років і з досвідом роботи від 3 років, максимальний досвід – 22 роки в сфері туристичних послуг. Більше 78% працівників мають профільну освіту.

Одним з факторів оцінки управління конкурентоспроможністю підприємства є також оцінка його дійсного фінансового стану. Метою фінансового аналізу підприємства, є оцінка фінансового стану підприємства з урахуванням динаміки його змін, які склалися за результатами господарської діяльності підприємства за декілька останніх років, визначення факторів, що

вплинули на ці зміни, та прогнозування майбутнього фінансового стану підприємства.

Основним показником, що характеризує результати діяльності підприємства є чистий прибуток. Даний показник на підприємстві є досить нестабільним, що видно з рис.2.1.

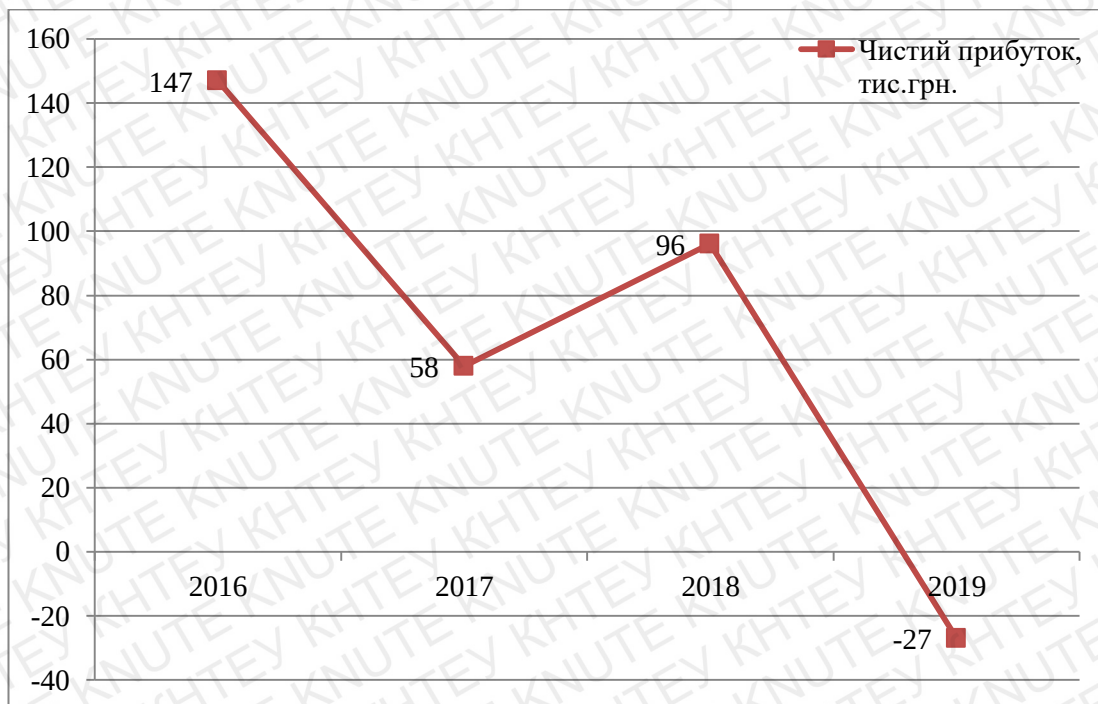


Рис. 2.1. Динаміка чистого прибутку ТОВ «Корал Тревел Маркет» за 2016-2019 рр.

Так, у 2016 р. чистий прибуток склав 147 тис. грн, а в 2017 різко знизився до 58 тис. грн.(-60%). Такий різкий спад був пов'язаний з підвищенням ціни на такий масовий і популярний напрям, як Туреччина. Якщо до цього країна не впускала на відпочинок громадян Росії і занижувала ціни, то в 2017 р. ринок знову відкрився для росіян і ціни на проживання в готелях виросли в 2-3 рази.

В 2018 році знову чистий прибуток піднявся до 96 тис. грн., що пов'язано з впровадженням безвізового режиму з Євросоюзом. Найвідчутніше зниження відбулося у 2019 р. Значення вищезазначеного показника зменшилося на 128% і складає практично збиток – 27 тис. грн. Ситуація пов'язана з закриттям однієї з точок продажу, 3х-місячним ремонтом торгового центру, в якому знаходиться

один з найприбутковіших офісів та плинністю персоналу, яка призвела до 50% оновлення персоналу.

Також значний вплив на розмір чистого прибутку в 2019 році мала зміна влади в Україні та періоди затишшя пов'язані з цим на ринку послуг. Купівельна спроможність українців знижується, а тому в пріоритеті стають або дуже дешеві пакетні тури, або самостійно організовані економічні подорожі.

Отже, до 2019 року підприємство було прибутковим, проте станом на 30 вересня 2019р. спостерігається тенденція до зменшення рентабельності, що очікувано на кінець років призведе до збитків.

Важливе значення для дослідження ефективності функціонування ТОВ «Корал Тревел Маркет» має аналіз витрат підприємства.

Структура витрат підприємства у 2019 році представлена на рис. 2.2:

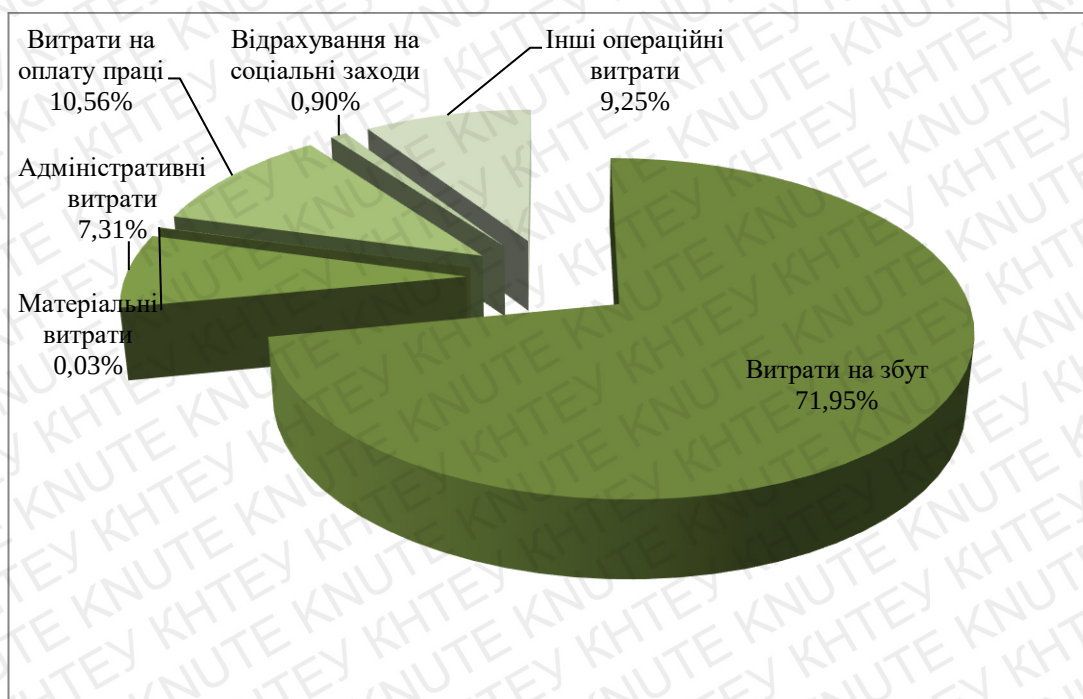


Рис. 2.2. Структура витрат ТОВ «Корал Тревел Маркет» у 2019 р.

На основі рис. 2.2 видно, що найбільшу частку становлять витрати на збут, так як основним видом діяльності є організація збутової діяльності. Ця стаття витрат поступово збільшується і досягла свого найвищого значення в 2019 р. Аналіз доходів ТОВ «Корал Тревел Маркет» за 2017-2019 рр. представлений в таблиці 2.3:

Таблиця 2.3

Аналіз доходів ТОВ «Корал Тревел Маркет» за 2017-2019 рр.

№ пор.	Показники	Фактичні значення, тис. грн.			Абсолютне відхилення,		Відносне відхилення, %		Темп приросту, %	
		2017	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
1.	Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	9 794	11 725	9 554	1 931	-2 171	119,72	81,48	19,72	-18,52
2.	Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7 541	9771	7 962	2 230	-1 809	129,57	81,49	29,57	-18,51
3.	Валовий прибуток	7 541	9771	7 962	2 230	-1 809	129,57	81,49	29,57	-18,51
4.	Фінансові результати від операційної діяльності	291	171	-9	-120	-180	58,76	-5,26	-41,24	-105,26
5.	Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	211	139	-8	-72	-147	65,88	-5,76	-34,12	-105,76
6.	Чистий прибуток	58	96	-27	38	-123	165,52	-28,13	65,52	-128,13

Джерело: сформовано автором на основі балансів підприємства (Додатки К, Л та М).

На основі даних показників розраховуємо показники оцінки фінансової діяльності підприємства: показники ліквідності та платоспроможності підприємства; показники майнового стану; показники фінансової стійкості підприємства; показники рентабельності; показники ділової активності. Всі розрахунки проводимо на основі даних за 2017-2018 рр., та відповідно до тенденцій показників станом на 30.09.2019 р..

Оцінка ліквідності та платоспроможності ТОВ «Корал Тревел Маркет».

Значення цих коефіцієнтів, що знаходиться в межах нормативних значень, свідчать про збалансованість структури капіталу, здатність суб'єкта господарювання відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями, тобто вчасно погашати наявні борги та правильно організовувати готівкові та безготівкові розрахунки підприємства [39].

Таблиця 2.4

**Узагальнюючі результати розрахунку показників ліквідності
ТОВ «Корал Тревел Маркет» у 2017-2019 рр.**

Показники	Нормативне (рекомендоване значення)	Роки			Темп росту	
		2017	2018	2019	2018	2019
Показники ліквідності						
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 - 0,35	0,29	0,08	0,59	-0,21	0,51
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	1,13	1,34	1,69	0,21	0,35
Коефіцієнт загальної ліквідності	1 – 2	2,13	1,86	0,56	-0,27	-1,3

Джерело: сформовано автором на основі балансів підприємства (Додатки К, Л та М).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. З табл. 2.4 видно, що в 2017 р. на кожну гривню поточних зобов'язань припадає близько 0,29 гривні грошових коштів та їх еквівалентів. Таким чином, компанія ТОВ «Корал Тревел Маркет» могла відповідати за своїми зобов'язаннями. В 2018 р. цей показник нижчий норм, що вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Але з практики рідко буває, що кредитори всі в один момент просять розрахунку. В 2019 р. показник був вищим норм і становив 0,59 грн. Це свідчить про проблеми та неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами.

Показник швидкої ліквідності вказує на те, що в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. У ТОВ «Корал Тревел Маркет» немає проблем з платоспроможністю. Коефіцієнт загальної ліквідності чи покриття характеризує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання з найбільше легко реалізованої частини активів – оборотних коштів. Цей коефіцієнт дає найбільш загальну оцінку ліквідності активів [39]. Значення досліджуваних показників значно менші від нормативного. Отже, питома вага засобів, які має в своєму розпорядженні підприємство в валюті балансу протягом 2017-2019 років

недостатня, це говорить про те, що фінансовий стан ТОВ «Корал Тревел Маркет» не є стійким. Детальніше показники фінансово стану розглянуті у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Узагальнюючі результати розрахунку показників
платоспроможності ТОВ «Корал Тревел Маркет» 2017-2019 рр.**

Показники	Нормативне (рекомендоване значення)	Роки			Темп росту	
		2017	2018	2019	2018	2019
Показники фінансової стійкості підприємства						
Коефіцієнт автономії	>0,5(чи 50%)	0,54	0,31	0,31	-0,23	0
Коефіцієнт фінансової залежності	2	1,82	3,24	3,16	1,42	-0,08
Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1	0,59	0,38	0,39	-0,21	0,01
Коефіцієнт концентрації власного капіталу	0,5	0,21	0,33	0,39	0,12	0,06
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	≤ 0,5	0,35	0,85	1,02	0,5	0,17

Джерело: сформовано автором на основі балансів підприємства (Додатки К, Л та М).

Показник фінансової автономії - один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Він дорівнює співвідношенню власного капіталу компанії до всіх фінансових ресурсів. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Фінансові показники з 2018 року теж пішли на зниження і в більшості випадків значно нижчі норми, що свідчить про залежність підприємства від залученого капіталу.

Оцінка ділової активності ТОВ «Корал Тревел Маркет».

Коефіцієнт оборотності активів – відображає швидкість обороту сукупного капіталу підприємства, тобто показує, скільки разів за аналізований період відбувається повний цикл виробництва й обіг, що приносить

відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна одиниця активів.

Таблиця 2.6

**Узагальнюючі результати розрахунку показників ділової активності
ТОВ «Корал Тревел Маркет» 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Темп росту	
	2017	2018	2019	2018	2019
Показники ділової активності					
Коефіцієнт оборотності активів	3,01	3,82	4,05	0,81	0,23
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,46	6,84	8,77	2,38	1,93
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	0,07	0,09	0	0,02	-0,09
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	12,76	14,61	11,3	1,85	-3,31

Джерело: сформовано автором на основі балансів підприємства (Додатки К, Л та М).

У процесі господарської діяльності підприємство дає товарний кредит для споживачів своєї продукції, тобто існує розрив у часі між продажом товару й надходженням оплати за нього, у результаті чого виникає дебіторська заборгованість. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за рік обернулися кошти, вкладені в розрахунки.

Як правило, чим вище цей показник, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках. З іншого боку, надання покупцям товарного кредиту є одним з інструментів стимулювання збуту, тому важливо знайти оптимальну тривалість кредитного періоду [39]. Спостерігаємо, що ці показники на підприємстві стабільно ростуть, що говорить про ефективність підприємства. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – показує розширення або зниження комерційного кредиту, наданого підприємству. Зростання коефіцієнта означає збільшення швидкості оплати заборгованості

підприємства, зниження – ріст покупок у кредит. Показник в 2019 році дорівнює 0,05 і свідчить про збільшення кредитування.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу демонструє ефективність керування власним капіталом підприємства. В досліджуваному періоді коефіцієнт оборотності власного капіталу має тенденцію до зниження, що є негативним явищем і свідчить про зниження ефективності використання власного капіталу підприємства. Незначне зростання спостерігалось лише у 2018 р..

Оцінка майнового стану ТОВ «Корал Тревел Маркет».

Таблиця 2.7

Узагальнюючі результати розрахунку показників ділової майнового стану ТОВ «Корал Тревел Маркет» 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Темп росту	
	2017	2018	2019	2018	2019
Показники майнового стану					
Фондовіддача	14,79	90,89	108,3	76,1	17,43
Частка залишкової вартості ОЗ	0,05	0,04	0,03	-0,01	-0,01
Оновлення основних засобів	-4,07	-0,09	-0,19	3,98	-0,1

Джерело: сформовано автором на основі балансів підприємства (Додатки К, Л та М).

Фондовіддача свідчить про ефективність використання основних засобів. На підприємстві прослідковується чітка тенденція до збільшення. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства демонструє питому вагу залишкової вартості основних засобів у загальній вартості майна підприємства і визначається як відношення залишкової вартості основних засобів до валюти балансу. Нормативним значенням є збільшення даного показника. Коефіцієнт оновлення основних засобів вказує на рівень фізичного та морального оновлення основних засобів підприємства. Його дуже низькі показники на досліджуваному підприємстві свідчать про старіння основних засобів.

Оцінка рентабельності ТОВ «Корал Тревел Маркет»

Економічна рентабельність активів відображає питому вагу прибутку, що припадає на 1 грн. активів, характеризує ефективність використання активів підприємства. Даний показник залишався позитивним до 2019 року, хоча і спостерігалася тенденція до його зменшення. Від’ємні показники рентабельності зумовлені збитковою діяльністю в досліджуваному році.

Таблиця 2.8

**Узагальнюючі результати розрахунку показників рентабельності
ТОВ «Корал Тревел Маркет» 2017-2019 рр.**

Показники	Роки			Темп росту	
	2017	2018	2019	2018	2019
Показники рентабельності підприємства					
Рентабельність активів	2,31	3,75	-1,16	1,44	-4,91
Рентабельність власного капіталу	9,81	89,3	-36,73	79,49	-126,03
Рентабельність діяльності	0,007	0,009	-0,003	0,002	-0,012

Джерело: сформовано автором на основі балансів підприємства (Додатки К, Л та М).

В цілому згідно з показниками рентабельності ТОВ «Корал Тревел Маркет» - є прибутковим підприємством, проте аналізуючи показники фінансової звітності станом на 30 вересня 2019 року, можна прослідкувати тенденцію до збитковості підприємницької діяльності, яка відображена у табл. 2.8. Серед основних проблем можна виділити старіння основних засобів, збільшення частки кредиту, неефективність використання власного капіталу, залежність підприємства від залученого капіталу.

Після оцінки фінансового стану підприємства проаналізуємо відповідно до розробленої схеми послуги, які надає підприємство та інноваційність його діяльності (Додаток Б). Сезон «Літо 2019» показав, що споживач став дуже вибагливим та обережним при виборі туристичних послуг, а тому вимагає від підприємств нових стандартів якості.

Українська Асоціація Туристичних агентств провела дослідження серед менеджерів та директорів туристичних агентств та поділилася своїми висновками у власному профільному блозі [49]. 9 основних гравців ринку і

безпосередніх конкурентів було оцінено з точки зору зручності для споживача та якості надання послуг кожної з компаній. Результати представлено в табл. 2.9. Як видно з незалежного опитування, наше підприємство далеке від лідируючих позицій з точки зору споживача. Найбільше туристи не вдоволені лояльністю у вирішенні питань та гарантією ціни по ранньому бронюванню.

Таблиця 2.9

Рейтинг якості туристичних послуг за сезон «Літо 2019»

Назва	Пунктуальність вильотів	Частота непоселення	Оцінка роботи гідів	Швидкість обробки замовлення та частота відмов	Гарантія кращої ціни по ранньому бронюванню	Лояльність у вирішенні спірних питань	Сума
TEZ Tour	4,71	4,75	4,51	4,35	3,96	4,33	4,44
Pegas Touristik	4,58	4,72	4,36	4,25	3,72	4,11	4,29
TUI	4,39	4,32	4,24	4,15	3,86	3,84	4,13
Coral Travel	4,4	4,53	4,15	4,09	3,67	3,78	4,10
GTO/ Kompas	4,36	4,52	4,2	3,88	3,71	3,86	4,09
ALF	4,05	4,32	3,96	3,58	3,43	3,91	3,88
Anex tour	4	4,63	3,26	4,26	3,69	3,31	3,75
TPG	3,7	3,18	3,31	3,25	3,35	3,09	3,31
Join UP!	1,99	2,95	2,81	3,11	3,7	2,91	2,91

Джерело: сформовано автором на основі статті Української Асоціації Туристичних Агентств [39].

Примітка: виділені комірки відображають три найбільших значення у відповідному критерії.

Таке ж опитування було проведене УАТА і на якість співпраці в сегменті B2B. 9 туроператорів було оцінено за 9 критеріями з точки зору зручності роботи для агента [48]. Найбільш цікавими для підприємства ТОВ «Корал Тревел Маркет», є результати подані в табл. 2.10, так як його основна діяльність – це агентський бізнес і розвиток франчайзингової мережі. Агенти не задоволені в справедливості комісійної програми, використанні Promo Price, зручності сайту та лояльності у вирішенні питанні. І в той же час доволі високі показники відносно підтвердження замовлень та умов роботи по «Ранньому бронюванню».

З таблиці 2.9 добре видно, що сам продукт, який продають агентства має хорошу оцінку споживачів. Ці фактори мають суттєвий вплив на придбання франшизи підприємства. Аналізуємо ринок франшиз та пропозиції наших конкурентів (Додаток П).

Таблиця 2.10

Рейтинг якості взаємодії туроператорів та турагентів за сезон «Літо 2019»

Назва	Справедливість комісійної програми (розмір, шкала)	Сайт (зручність, швидкість дій)	Актуальність цін в підборі і по факту бронювання	Використання Promo Price	Приховані доплати (доплата за ручний рейс, топливний збір)	Непідтвердження замовлень	Оцінка роботи «гарячої лінії» (в неробочий час)	Лояльність у вирішенні спірних питань	Умови оплати по ранньому бронюванню	Сума
TEZ Tour	4,4	4,22	4,43	4,61	4,39	4,33	3,82	4,14	4,31	4,29
Pegas Touristik	4,3	4,17	4,45	4,02	4,36	4,32	3,76	3,95	4,2	4,17
GTO/Kompas	4,15	3,6	4,08	4,49	4,2	3,61	3,51	4	4,01	3,96
Join UP!	4	4,39	3,94	4,71	4,05	2,5	2,74	2,51	4,15	3,67
Anex tour	4,18	4,24	3,37	4,02	2,46	3,98	2,43	2,85	4,15	3,52
TUI	3,94	3,61	3,65	3,01	3,35	3,82	3,51	3,41	4,16	3,61
Coral Travel	3,3	3,2	4,01	2,1	3,59	4,05	3,33	3,31	4,03	3,44
ALF	3,69	3,55	3,45	2,75	3,39	3,12	3,59	3,52	3,71	3,04
TPG	3,17	3,12	3,08	1,89	3,1	2,12	3	2,69	3,83	2,89

Джерело: сформовано автором на основі статті Української Асоціації Туристичних Агентств [23].

Примітка: виділені комірки відображають три найбільших значення у відповідному критерії.

Отже, з додатку Р очевидно, що основними умовами, які пропонують франчайзери є підтримка в маркетингових заходах, підвищена винагорода, допомога з набуттям клієнтської бази, навчання та підбір персоналу, своя індивідуальна напрацьована форма ведення бізнесу. Від інших продукт комерційної концесії відрізняється тим, що має окрему концепцію для елітного

відпочинку, дотації на рекламу для кращих партнерів та можливість бронювання всіх інших туроператорів через Єдиний Розрахунковий Центр. З недоліків можна виділити: відсутність CRM системи та обов'язковий план продажу для 400 людей саме їхньої продукції.

Вище наведену інформацію узагальнимо в SWOT-аналізі для розуміння шляхів покращення роботи підприємства:

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Корал Тревел Маркет»

Позитивні сторони	Негативні сторони
Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
- є частиною туроператора Корал Тревел, має з ним спільні відділи, а тому заощаджує на маркетингових кампаніях, ІТ-послугах, тощо; - належить до великого міжнародного холдингу з іноземними інвестиціями та менеджментом; - має 302 франчайзингових офіси та 6 власних офісів з продажу – найбільша мережа на українському ринку; - широкий асортимент продукції, працює як агент з усіма туроператорами на ринку; - працює під надійним брендом зі світовим ім'ям; - відкриття нових напрямків та спрощення візових формальностей для українців.	- відсутність технологічності, відставання від загальних тенденцій ринку; - низький рівень рентабельності та ліквідності; - низька відвідуваність сайту та конверсія; - плінність кадрів; - відсутність фінансової автономії, залежність від холдингу.
Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
- розробка нових підходів взаємодії зі споживачами; - створення мобільного додатку для агентів та споживачів; - оптимізація основних процесів, зайняття флагманської позиції; - збільшення частки ринку; - впровадження CRM-системи; - збільшення чистого прибутку.	- політичне становище в країні та світі загалом; - нестабільність та загроза війни в туристичних дестинаціях; - нестабільність національної валюти та залежність від неї; - високий рівень інфляції; - низький рівень життя населення; - високий рівень конкуренції на внутрішньому ринку, демпінгування; - недосконалість нормативно-правової бази; - втрата лідируючих позицій та ніші на ринку з появою нових, більш модернізованих компаній.

Джерело: сформовано автором на основі інформації наданої підприємством.

З усієї вище поданої інформації можна зробити висновки, що в загальному підприємство реалізує якісний продукт, який є справді конкурентним на ринку. І в той же час механізм його подачі споживачу, саме ланцюг B2B, має недопрацювання, які знижують лояльність як агентів, так і самих споживачів. Особливість ринку послуг полягає в тому, що всі пропонують майже однакові набори послуг і вимірювання їх якості залежить тільки від суб'єктивних вражень самих споживачів.

Таким чином, підприємство ТОВ «Корал Тревел Маркет» за показниками фінансової діяльності має проблеми зі старінням основних засобів, збільшення частки кредиту, неефективність використання власного капіталу, залежністю підприємства від залученого капіталу. Хоча підприємство дійсно надає якісний продукт, має відносно конкурентів дуже якісний франчайзинговий пакет послуг, в 2019 році підприємство зазнало збитків. Є проблеми з маркетинговою комунікацією, відсутність інноваційності як в роботі менеджерів, так і в рекламних компаніях. Підприємство існує як частина туроператора «Корал Тревел», що не дає йому розвиватися як власному бренду. Немає акценту на унікальності його товарної пропозиції. Також вражає плінність кадрів і відсутність кадрової політики. З іншого боку, підприємство продає право на використання бренду і займається підтримкою та розвитком власної мережі туроператора під його іменем. Таким чином, компанія отримує безпосередню інформацію про роботу своїх конкурентів від власних агентств та чітко розуміє ситуацію на ринку зсередини. При цьому може використовувати дану інформацію в цілях розвитку власної франчайзингової мережі, що сприяє впізнаваності бренду та довірі до нього. Вважаємо, що на підприємстві через залежність від материнської компанії є розпливчатість процесів і відсутність чіткої програми дій спрямованих на управління конкурентоспроможністю.

Розділ 3.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «КОРАЛ ТРЕВЕЛ МАРКЕТ»

3.1 Розробка заходів щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Світовий туристичний ринок переживає не найкращий час. 2019 рік ознаменувався крахом першої в світі туристичної компанії зі 178-річним досвідом ведення бізнесу. Однією з причин повного банкрутства називають глобальну діджиталізацію та не вміння компанії слідувати тенденціям ринку і вчасно реагувати на зміни. Її не врятували ні сотнями років створений імідж, ні високого рівня сервіс.

Однією з конкурентних переваг ТОВ «Корал Тревел Маркет» є його безпосередня взаємодія і приналежність до одного з провідних українських туроператорів «Корал Тревел» з 25-річною історією існування. З одного боку це дає можливість тісно взаємодіяти та підтримувати один одного, а з іншого не дає самотійно розкрити підприємству власний потенціал.

Також перевагою можна вважати присутність в двох сегментах – власна роздрібна торгівля та розвиток брендованої мережі. І в той же час, підприємство зосереджене на масштабуванні бізнесу, а не на підтримці його унікальності. 302 франчайзингових офісів – це найбільший показник в Україні, що говорить про авторитет підприємства. З додатку видно, що практично відсутня унікальність пропозиції, тільки фінансові фактори заохочення (Додаток П). В компанії відсутня діджиталізація і інноваційність процесів. Споживач сьогодні хоче купувати все в один клік на дивані. І ця тенденція буде тільки рости в найближчий десяток років.

Тенденції на світовому ринку туристичних послуг, які варто враховувати складаючи програму майбутніх змін:

- популярність самостійно організованих мікроподорожей на 3-4 дні на короткі дистанції;
- вибір екологічно відповідальних компаній та місць ночівель для подорожей;
- поєднання бізнес-подорожей та відпочинку;
- популярність оздоровчого туризму;
- популярність інтернет-детоксу як туристичної програми;
- персоналізація подорожей, пошук індивідуальних вражень і особистого досвіду без пакетних турів з груповими екскурсіями, попсовими пам'ятками і «все включено»;
- Instagrammability як основний фактор вибору місця відпочинку;
- впровадження штучного інтелекту (ШІ). ШІ буде збирати дані про минулі подорожі користувача, аналізувати його інтереси, тревел-переваги і на основі отриманих даних пропонувати напрямки і прокладати маршрути;
- використання віртуальної та розширеної реальності для тих, хто хоче спробувати, перш ніж купувати;
- діджиталізація процесів, створення консолідаторів як booking.com, expedia.com;
- онлайн оплата послуг, безготівковий розрахунок на місцях продажу;
- запуск космічного туризму з 2020 року NASA.

Управління конкурентоспроможності має бути перманентним станом будь-якого підприємства і працювати на випередження проблем, а не на їх вирішення. Та в більшості випадків українські підприємства реагують на проблеми у випадку їх розростання та загрози бізнесу в цілому. Зазвичай екстрено запроваджується проект по оздоровленню підприємства, якщо на це є ресурси і час. Найкращим варіантом є щорічне затвердження та квартальне коригування програми підвищення конкурентоспроможності підприємства (ППКП).

Відповідно до проведеного дослідження було визначено, що підприємство Корал Тревел Маркет не має ППКП і проводить дані заходи

хаотично без чіткої деталізації процесів. На основі теоретичної основи розробки програми створюємо ППКП Корал Тревел Маркет (Додаток В).

Як зазначалося раніше, компанія є частиною великого холдингу та одного з найбільших українських туроператорів. Відповідно є зміни затвердження яких залежить від дозволу та фінансування материнської компанії. В цьому випадку керівник Корал Тревел маркет може запропонувати та ініціювати нововведення.

На першому етапі розробляємо програму покращення конкурентоспроможності, яка відповідає глобальній місії всього підприємства в табл. 3.1

Таблиця 3.1

Основні цілі програми покращення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Корал Тревел Маркет»

Надання високоякісних послуг «Ваш відпочинок в надійних руках»	
1.Обслуговування	1.1 Підвищення якості та швидкості обслуговування з допомогою програм клієнт-сервісу 1.2 Збільшення кількості обслуговуваних туристів 1.3 Розробка організованої програми навчання та розвитку персоналу 1.4 Сертифікація якості обслуговування 1.5 Впровадження новітніх технологій, застосування ІІІ в роботі
2.Маркетинг	2.1 Досягнення лідерства на ринку 2.2 Збільшення лояльності споживачів 2.3 Розробка власного бренду роботодавця та бренду перевіреної туристичної компанії
3.Персонал	3.1 Зменшення плинності кадрів шляхом перегляду основних умов праці 3.2 Заохочення індивідуального розвитку 3.3 Осучаснення соціальних умов роботи
4.Фінанси	4.1 Підвищення фінансової ефективності 4.2 Зменшення витрат 4.3 Збільшення прибутку від обслуговування 4.4 Оновлення основних засобів

Джерело: сформовано автором.

Далі конкретизуємо наші цілі та розділяємо їх на зовнішні та внутрішні.

ТОВ «Корал Тревел Маркет» може ініціювати на рівні холдингу зміни, щодо власного зовнішнього середовища:

1. Створення асоціації найбільш впливових компаній, які надають агентські послуги. Такі великі туроператори в Україні як CoralTravel, TUI, TPG,

JoinUP мають дочірні компанії, які займаються розвитком франчайзингових мереж та наданням агентських послуг. Мають власні напрацьовані системи навчання. Тому створення сертифікації не буде проблемою. В 2016 р. Україна приєдналася до ISO, що значно спрощує цей процес. Підприємство ТОВ «Корал Тревел Маркет» перед укладанням договору комерційної концесії може влаштовувати агентам перевірки і відповідно підвищувати таким чином якість обслуговування. Для тих, хто не зміг виконати завдання, можна організувати навчальні платні курси.

2. Ініціювання чітких спеціалізованих для сфери туризму антидемпінгових законів та квоти місць для покращення конкурентного середовища. Обмеження в кількості турфірм на 1м2. Як франчайзер ТОВ «Корал Тревел Маркет» має вплив на розміщення нових офісів власного бренду. Антидемпінгові закони дозволять «прорідити» ряди некваліфікованих та недобросовісних підприємств.

3. Визначення цін на туристичні послуги на глобальному рівні. Звернення до агента повинно мати свою ціну, тому що він витрачає на це свій час та знання. Клієнт, якщо хоче отримати консультацію, повинен заплатити гроші наперед. Так званий депозит. Якщо він купує послугу, то гроші автоматично входять у вартість туру.

Зрозуміло, що у всіх цих заходів є дуже багато плюсів і мінусів. Головним плюсом є чітка структуризація дій турагента, але в той же час це посилить бюрократію. По-перше, все впирається у фінансовий бік питання та звичний людський початковий опір змінам. Пропагування ідеї має відбуватися на всіх рівнях і поступово вкорінюватися в підсвідомості пересічного споживача.

Протидія демпінгу потрібно починати також і з психологічної сторони, так би мовити вирішувати проблему зсередини. Потрібно, перш за все змінити ставлення українців до агентської системи, навчити їх думати по-іншому. Наприклад, консультація лікаря чи маркетолога має свою ціну і це виправдано. Для підприємства – це буде вигідним, так як менеджер менше втрачатиме часу

на нерелевантні запити. В такому випадку пропоную розробити чат-бота, який первинно опрацьовуватиме запити споживачів за певною скриптованою схемою, яку використовують менеджери. Після відсіювання і оплати запит буде надходити в роботу реальному менеджеру. Глобально можна в майбутньому частково замінити менеджерів чат-ботами і залишити реальних людей тільки в сегменті еліт-послуг. Це дозволить знизити вартість послуг, чого так прагне споживач. Та знизити витрати на оплату праці для підприємця.

4. Введення онлайн продажу та слідування тенденціям світового ринку електронної комерції . Сьогодні серед споживачів набирають популярності онлайн магазини, системи бронювання послуг, такі як tripmydream.com, skyscanner.com.ua, booking.com, expedia.com та інші. Як прогнозує видання Forbes на ринку СНГ, як і на європейському ринку, очікується ріст даного сегменту на 30% в найближчі декілька років. За даними DigitalGuru, частка Інтернет-торгівлі в усьому світі неухильно продовжує зростати приблизно на 10% в рік і ця тенденція буде зберігатися.

На сьогоднішній день тенденції українського ринку електронної комерції збігаються з європейськими, за винятком деяких факторів. Зокрема, за даними досліджень Promodo, в Україні істотно нижче ефективність онлайн-реклами, на відміну від загальноєвропейських показників. Проте, на даний момент ринок України сильно відстає від середньоєвропейського. За даними досліджень Netpeak, обсяг ринку ecommerce в Україні - близько 1,5 млрд. доларів, в той час як у Великобританії 52,1 млрд, а в США - 184 млрд [45].

Крім того, експерти прогнозують, що до кінця 2021 року 73% продажів в електронній комерції буде здійснюватися на мобільному пристрої [51].

В Європі ще з 2013 року діє програма стосовно застосування електронної комерції в галузі туристичного бізнесу під назвою Enhancing the Competitiveness of Tourism in the EU. Український туроператор TezTour вже в тестовому режимі проводить апробацію продажів і оплат через власний новий сайт.

Наступні кроки стосовно покращення конкурентних позицій потрібно спрямувати на покращення сайту та цифрових маркетингових заходів. Під існуючий сайт розробити мобільну версію неможливо, а написати новий сайт дуже дорога річ. Тому найоптимальнішим рішенням буде розробка окремого мобільного додатку з передбаченою онлайн-оплатою. Споживач, який чітко знає, що він хоче отримає відразу свій продукт, а тим кому буде потрібна консультація, ця можливість залишиться доступною як і раніш, але буде платною. Таке управлінське рішення буде корисним і для туроператора і для підприємства Корал Тревел Маркет та позиціонування його договору комерційної концесії. При цьому, кожен споживач буде мати власний онлайн кабінет на сайті туроператора, що дозволить системі відслідковувати його вподобання та пропонувати відповідний продукт.

5. Перебудова маркетингової комунікації. Для підприємства ТОВ «Корал Тревел Маркет» функцію проведення маркетингових компаній повністю забезпечує материнська компанія туроператора. В більшій мірі заходи є загальними і стосуються всіх агентств. Вважаємо, що потрібно перебудувати маркетингову комунікацію і зробити акцент на власному надійному бренді підприємства. Тобто зробити більшу індивідуалізацію і розказати про цю перевагу споживачу.

Ініціювання внутрішніх змін:

1. Комп'ютеризація взаємодії агента та споживача послуг. Досягнення конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на світовому ринку, є абсурдним, без технологічного оновлення виробництва або без використання прогресивних, високоефективних методів організації виробничих процесів. У той же час ефект від будь-яких змін у компанії, будь то впровадження нових технологій чи інноваційних організаційно-економічних перетворень, може бути досягнутий лише за умови відповідного підкріплення людських ресурсів.

Обсяг світового ринку систем для управління взаємовідносинами з клієнтами в 2018 році досяг \$ 48,2 млрд, збільшившись на 15,6% відносно 2017

р.. Такі дані 17 червня 2019 року оприлюднила аналітична компанія Gartner [50]. Особливого значення в ефективному управлінні конкурентоспроможністю набувають новітні технології в окремих галузях економіки та господарському комплексі загалом, які спрямовані на оптимізацію інформації про конкурентне середовище. Якісно вдосконалює та істотно підсилює сутність процесів управління конкурентоспроможністю використання технологій, здатних забезпечити і підтримати відповідні функції в межах Customer Relationship Management (CRM), що означає управління взаємовідносинами з клієнтами підприємств, фірм окремих галузей економіки. CRM-системи суттєво сприяють успішному запровадженню ефективних стратегій розвитку[51, с. 138].

Ефективність онлайн комунікації зі споживачем залежить також і від роботи менеджера, який обробляє це звернення. Його недостатня кваліфікація та відсутність контролю над зверненнями призведуть до безцільної витрати бюджету. Жодна маркетингова кампанія в такому випадку не дасть результат.

У світовій практиці, системи CRM використовують 95% великих корпорацій із доходом більше 1 млрд. дол., тобто майже всі. Якісне обслуговування покупців стає необхідною умовою для ведення бізнесу. У великих компаніях с чисельністю більше 250 працівників CRM впроваджено в 30-50% випадків, а в малих і середніх - всього 10-20%. За даними дослідження, рушійною силою такої активності є бажання керівників відділів продажів збільшити продуктивність і ефективність своїх служб, не привертаючи для цього значних додаткових коштів. Рішення проблеми вони бачать в автоматизації функцій з управління взаємовідносинами з клієнтами [46]. За даними дослідження компанії Бітрікс24 Україна, 68% українських компаній не працюють з такими системами та не планують вкладати гроші в їх впровадження [26].

Корал Тревел Маркет всю звітність веде тільки в 1С з 2017 року. Що звісно впливає на якість обслуговування. Ця система є ефективною для аудиту,

але в ній відсутні частини орієнтовані на побажання клієнтів та історія спілкування з ними, які б значно спростили і пришвидшили роботу менеджерів.

Нижче перераховані причини необхідності впровадження подібних технологій роботи з клієнтами.

1) Зручне використання програмних інструментів зі звітності та аналітики, що дозволяє отримати точний і швидкий прогноз стосовно продажів на майбутній період. Історія контактів з клієнтом допоможе підтримувати зв'язок з ним та забезпечить майбутній прибуток. Розраховано, що витрати на залучення нового клієнта у 5 разів більші, ніж для утримання існуючого. Підвищення лояльності дозволяє збільшити число постійних клієнтів та зменшити витрати на залучення нових клієнтів.

2) Завдяки ефективній роботі, компанія може збільшити число повторних продажів. За умови відповідності потреб та характеристик проданого туру, забезпечить компанії постійного клієнта.

3) Реферальний маркетинг відображає необхідність враховування важливості відгуків інших споживачів.

4) Збереження інформації у доступному вигляді. Для туристичного агентства важливо мати єдине сховище інформації про співпрацю з клієнтами. Приблизно 52% клієнтів компанії неприбуткові через неефективну взаємодію, проте така технологія дозволить підтримувати контакти одночасно з багатьма клієнтами. Система дозволяє фіксувати всі взаємодії та вносити індивідуальні уподобання щодо роботи з цим клієнтом. Наприклад, нагадування про його день народження.

5) Оптимізація маркетингу. Автоматизація маркетингу дозволить вести рутинні процеси на більш високому рівні. Основні області автоматизації – це маркетингове планування, бюджетування та маркетинговий аналіз.

6) Планування роботи менеджерів стане зручнішим. Дозволить ефективно використовувати робочий час, планувати зустрічі з клієнтами, та забезпечить функцію контролю виконання завдань.

7) Система зберігає дані в хмарному сховищі, та надає доступ менеджеру у будь-якій точці світу, де є вихід в Інтернет.

2. Для проміжного контролю підключення до ресурсів моніторингу онлайн ефективності similarweb.com та фінансової ефективності в youcontrol.com.ua. Це дасть змогу керівнику на постійній основі відслідковувати зміни як на своєму підприємстві, так і в порівнянні з конкурентами.

3. Наступний головний ресурс для покращення конкурентних позицій – це персонал. В час бурхливого розвитку технологій набула популярності японська концепція управління кайдзен, яка говорить про постійний розвиток і самоосвіту менеджера на своїй позиції. Якщо покоління міленіалів та Z-покоління роблять це сенсом свого життя, то менеджер, що працює близько 15-25 років вважає себе професіоналом і важко піддається навчанню. Для цього пропонуються індивідуальні системи розвитку персоналу, відповідно після попереднього дослідження їх кваліфікаційних навичок. Слід враховувати, що менеджери постійно працюють з людьми в режимі 24/7, а тому часто переживають емоційне вигорання. Відповідно змінюють роботу. Це можна попередити наступним чином:

1) Розробка індивідуальної програми навчання для працівника на рік (Додаток Р).

2) Працівники компанії завжди працюють на вихідних або в свята, хоч і в черговому режимі. Ввести подвійний тариф оплати праці. А також можливість взяти додатковий вихідний в будній день.

3) Не більше як 2 дні на тиждень працівник може працювати з дому в онлайн режимі. Це дуже популярна практика в наш час, яка високо цінується молодим поколінням фахівців. Відповідно це дасть можливість залучити більше прогресивної молоді.

4) Аутсорсинговий психотерапевт/ психолог, який веде прийом за попереднім записом декілька годин на день 3 дні на тиждень. Враховуючи те, що компанія є частиною великого туроператора з офісом в більш як 100 осіб, це

не буде зайвим. Погодинна оплата його праці буде в цьому випадку максимально доречна.

5) Партнерська програма 25-50% компенсації працівникам на спортивні заняття. Фізичні навантаження також є дуже корисними для психоемоційного стану.

6) Година з керівником. Можливість домовитися з керівником про особисту зустріч і обговорити роботу в компанії. Зрозуміло, що це завжди можливо, але ніхто цим не користується. Про це повинен говорити сам керівник, заохочувати, зробити традицією. 1 годину на тиждень можна приділити 1 працівнику при будь-якій зайнятості.

7) Обов'язковий перегляд заробітної платні раз у рік.

8) Разом з пошуком нових працівників проведення рекламної кампанії спрямованої на створення бренду роботодавця.

4. Створення чат-ботів, які первинно опрацьовуватимуть запити споживачів та відсіюватимуть тих, хто просто цікавиться чи влаштовує моніторинги між агентства. Алгоритм чат-ботів буде працювати на основі скриптів розроблених і використовуваних роками на підприємстві. Це скоротить час опрацювання замовлень працівника в 2 рази і дозволить йому більш якісно приділяти час реальним споживачам. В 2020 році замінити 1 працівника в одному з офісів чат-ботом, в 2021 році при успішності замінити по 1 працівнику в кожному звичайному офісі. І до 2025 року залишити тільки офіси сегменту Еліт, які справді працюють з вибагливими працівниками та складними замовленнями. Та створити Customer Support Department, який працюватиме зі складними непакетними запитами. Для цього потрібно відповідно щоб всі звичайні запити оброблювалися чат-ботами та від'єднувалися до потужного сайту чи онлайн-кабінету споживача в додатку. Якщо на заробітну плату одного менеджера в рік підприємство витрачає близько 100-150 тис. грн. без урахування податків та оплати додаткового навчання. Вартість же одного чат-бота від 800 грн. Його утримання в рік буде складати в залежності від складності 10-15 тис. грн, що в 10 раз менше. Чат-

ботів можна буде продавати франчайзинговим офісам, а також саму модель ведення бізнесу туристичного підприємства по-новому.

На сьогоднішній день ці умови є необхідністю і якісно відрізнятимуть підприємство на фоні інших в очах шукачів роботи. Очікується, що плінність кадрів зменшиться вже в перший рік на 25% та дозволить швидше знаходити людей на вакантні пропозиції.

3.2. Прогнозна оцінка ефективності впровадження управлінських рішень щодо конкурентоспроможності підприємства

З усіх запропонованих змін в пункті 3.1 можна підвести підсумок, що підприємству для того щоб вижити і стати прибутковим в найближчі 5-10 років варто зайняти стратегію лідера з інноваційним підходом до маркетингу і наближати свою діяльність все більше до «покупки в один клік», тобто того варіанту, який хоче споживач. Крім того, нове покоління працівників прагне до більш гнучких умов праці, що варто передбачити.

Акцентуємо свою увагу ще раз, що без використання штучного інтелекту в найближчі 5-10 років знову ж таки буде відбуватися крах застарілих підприємств. Основна ціль керівника максимально можливо знизити витрати, ефективно використовувати наявні ресурси та збільшити прибуток.

Наступним важливим кроком в розробці програми підвищення конкурентоспроможності підприємства є прораховування витрат, ресурсної бази та часових обмежень запропонованих заходи. CRM-систему можна підключити як онлайн, так і розробити власну, що є більш безпечним для збереження даних. Для апробації даної системи використаємо підключення до хмарного сховища та онлайн системи. Після відновлення прибутковості підприємства зможемо спланувати придбання ліцензованої повноцінної версії.

Також підприємство ТОВ «Корал Тревел Маркет» може подати дані пропозиції у вигляді бізнес-плану на розгляд до ради директорів холдингу «ОТІ» з бізнес-планом та отримати дотації.

Таблиця 3.2

**Програма покращення конкурентоспроможності підприємства ТОВ
«Корал Тревел Маркет» на 2020 р.**

Заходи	Ресурси	Вартість, грн.	Термін виконан ня, роки	Відповідальна особа
1. Створення асоціації найбільш впливових компаній, які надають агентські послуги з метою кардинальних змін	- нормативно-правова база; - електронна сертифікація ISO; - діджитал маркетинг;	5 000 грн.	3 роки	Директор ТОВ «Корал Тревел Маркет», маркетолог відповідальний за роботу агентств
2. Ініціювання чітких спеціалізованих для сфери туризму антидемпінгових законів та квоти місць для покращення конкурентного середовища	- нормативно-правова база; - діджитал маркетинг.	15 000 грн.	3 роки	Директор ТОВ «Корал Тревел Маркет», маркетолог відповідальний за роботу агентств
3. Встановлення оплати консультативних послуг агента.	- маркетингові компанії в ЗМІ, соц мережах.		3 роки	Директор ТОВ «Корал Тревел Маркет», маркетолог відповідальний за роботу агентств
4. Розробка мобільного додатку з умовами онлайн продажу.	- узгодження з керівництвом холдингу	375 000 грн.	1 рік	Керівник ІТ відділу, директор української частини холдингу
5. Перебудова маркетингової комунікації. Індивідуальне позиціонування.	- регламентація узгодження ведення маркетингу з відділом «Корал Тревел»	30 000 грн.	Довгост роково	Директор ТОВ «Корал Тревел Маркет»
6. Запровадження CRM-системи	- узгодження з серверами холдингу	18 300 грн.	3 місяці	Директор ТОВ «Корал Тревел Маркет»
7. Підключення до ресурсів similarweb.com та youcontrol.com.ua.	- дозвіл на підключення 1 працівника до системи similarweb.com	30 000 грн.	1 місяць	Директор ТОВ «Корал Тревел Маркет»
8. Покращення умов для роботи персоналу	- регламентація узгодження ведення кадрової політики з відділом «Корал Тревел»		Довгост роково	HR-підприємства «Корал Тревел»
9. Поступове скорочення персоналу для сегменту звичайного туризму	- створення 3х чат-ботів	2400 грн.	3 роки	Директор ТОВ «Корал Тревел Маркет»
Загальна сума:		455 700 грн.		

Джерело: сформовано автором.

Впровадження інформаційних систем на підприємствах вже не забезпечує конкурентних переваг і потрібно виключно для того щоб не відстати від конкурентів. Якщо підприємство бажає утримати поточну частку ринку і залишитися на місці, необхідно рухатись вперед все швидше і швидше. Перемагає той, хто швидше всіх реагує на зміни і пропонує споживачу те, що він хоче.



Рис.3.1 Схема ризиків реалізації пропозиції щодо ППКП ТОВ «Корал Тревел Маркет»

Джерело: сформовано автором

Як і будь-які зміни, запропоновані пропозиції зустрінуться на першому етапі впровадження з опором. Найбільші загрози було відображено на рисунку 3.1. Тому їх впровадження варто почати з роз'яснення персоналу нових тенденцій, запланованої програми та причин, які спонукають до таких змін.

Наступним кроком оцінки є визначення економічної ефективності запропонованих заходів. Позитивний вплив, в першу чергу, полягатиме у зменшенні витрат підприємства шляхом зменшення кількості персоналу та

використання III, що підвищить ефективність його роботи та позитивно відобразиться на конкурентоспроможності підприємства.

Для реалізації проекту потрібно 455 700 грн..

За попередніми оцінками, проект має забезпечити стабільні грошові потоки за перший рік 100 000 грн., за другий – 200 000 грн., за третій 180 000 грн., за четвертий 100 000 грн. Необхідний період окупності компанії становить 3 роки.

Видно, що за 2 роки фірма поверне 300 000 грн. (100 + 200) з 455 700 тис. грн., вкладених у проект. Вираховуємо, яка частина третього року необхідна компанії для покриття решти 155 700 початкових інвестицій Для цього треба поділити 155 700 на грошовий потік за третій рік: $155\,700 : 180\,000 = 0,87$ року.

Тобто, щоб окупити початкові інвестиції необхідно 2,87 року. Період окупності проекту (2,87 року) коротший від необхідного (3 роки). Тому проект прийнятний.

Для визначення ефективності запропонованої ППКП необхідно першочергово визначити обсяг товарообороту, який прогнозується отримати [11, с.97].

Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції підприємства знайдемо за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділів маркетингу та збуту. Результати опитування наведені у табл. 3.3.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O_{\text{ср}})^2}{n}} ; \quad (3.1)$$

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації та середнє квадратичне відхилення:

$$O_{\text{ср}} = 31820 / 3 = 10\,606,67 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O)^2}{n}} = \dots = a = 907,12 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = \dots \quad (3.2)$$

$$w = 907,12 / 10606,67 \times 100 = 8,55 \%$$

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

№	Експерти	1	2	3	Разом
1.	Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації O_i , тис грн	9550	10505	11765	31820
2.	$O_{\text{сеп}}$				10 606,67
3.	Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{\text{сеп}})$	-1056,67	-101,67	1158,33	0
4.	ΔO^2	1116551,49	10336,79	1341728,39	2468616,67

Джерело: розраховано автором.

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні 10505 тис. грн. як серединне значення експертних оцінок.

Песимістичне (найменше) значення (П) – 9550 тис. грн., оптимістичне (найбільше) значення (О) – 11765 тис. грн.

Розраховуємо прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції в результаті проведення запропонованих заходів:

$$OP = (O + 2 * B + P) / 3 = (11765 + 2 * 10505 + 9550) / 3 = 21\,162,5 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$21162,5 / 9554 * 100\% = 2,22\%,$$

де 9554 тис. грн. – базове значення виручки.

Отже, приріст виручки становитиме 2,22% на 1 грн. додаткових витрат, що підтверджує ефективність запропонованих комунікаційних заходів.

Таким чином, пропонуємо підприємству ТОВ «Корал Тревел Маркет» вже сьогодні як вектор змін обрати – діджиталізацію. В найближчі 10 років вплив e-commerce та штучного інтелекту буде тільки зростати. На зовнішньому рівні було запропоновано ініціацію антидемпінгового законодавства, сертифікацію, створення асоціації контролю. На внутрішньому рівні впровадження CRM-системи, перегляд мотивації персоналу та соціальних умов, розробку додатку та оплату консультативних послуг. Для зменшення витрат було запропоновано скоротити в найближчі 3 роки кількість персоналу та запровадити чат-боти. Обслуговування менеджерами залишити тільки для сегменту Еліт та складних неординарних запитів. Очікувана окупність ППКП 2,87 року, а ефективність складатиме 2,22% на кожну витрачену гривню.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. В ході дослідження нами була розглянута основна сутність поняття «конкурентоспроможність», визначено її головні ознаки та фактори впливу, досліджено їхню специфіку для підприємств, які працюють у сфері послуг. Крім цього, основними характеристиками сучасних умов конкуренції було названо постійний розвиток з поступовою діджиталізацією та застосування штучного інтелекту.

2. Розглянувши методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності, ми вирішили, що найбільш доцільно буде використати PEST та SWOT аналізи, метод, що ґрунтується на визначенні конкурентоспроможності продукції, метод балів, метод експертної оцінки та метод бенчмаркінгу.

3. Профіль діяльності ТОВ «Корал Тревел Маркет» пов'язаний з лізингом інтелектуальних послуг, точніше кажучи розвитком брендованої мережі туроператора «Корал Тревел» на умовах договору комерційної концесії. Крім того, підприємство займається безпосереднім продажем туристичних послуг. Така модель бізнесу є характерною тільки для найбільших гравців українського туристичного бізнесу. Система функціонування ТОВ «Корал Тревел Маркет» є доволі унікальною, так як підприємство є частиною великого холдингу та безпосередньо туроператора «Корал Тревел», а також розділяє з даною компанією деякі з управлінських функцій.

4. Управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Корал Тревел Маркет» здійснюється безсистемно. За показниками фінансової діяльності виражені проблеми зі старінням основних засобів, збільшенням частки кредиту, неефективністю використання власного капіталу, залежністю підприємства від залученого капіталу. Хоча об'єкт дослідження дійсно надає якісний продукт, все ж відповідно до тенденцій станом на 30.09.2019 підприємство закінчує рік збитково. Є проблеми з маркетинговою комунікацією, інноваційністю як в роботі менеджерів, так і в організації рекламних кампаній. ТОВ «Корал Тревел Маркет» існує як частина

туроператора «Корал Тревел», що не дає йому можливості розвиватися як власному бренду. Повністю відсутній акцент на унікальності його товарної пропозиції. З іншого боку, підприємство активно використовує впізнаваність «Корал Тревел». Також вражає плинність кадрів і відсутність кадрової політики. Вважаємо, що на підприємстві через залежність від материнської компанії є розпливчатість процесів і відсутність чіткої програми дій спрямованих на управління конкурентоспроможністю.

5. Відповідно в третьому розділі пропонуємо підприємству ТОВ «Корал Тревел Маркет» вже сьогодні як вектор змін обрати – діджиталізацію. В найближчі 10 років вплив e-commerce та штучного інтелекту буде тільки зростати. На зовнішньому рівні було запропоновано ініціацію антидемпінгового законодавства, сертифікацію, створення асоціації контролю. На внутрішньому рівні впровадження CRM-системи, перегляд мотивації персоналу та соціальних умов, розробку додатку та оплату консультативних послуг. Для зменшення витрат було запропоновано скоротити в найближчі 3 роки кількість персоналу та запровадити чат-боти. Обслуговування менеджерами залишити тільки для сегменту Еліт та складних неординарних запитів. Очікувана окупність програми покращення конкурентоспроможності підприємства 2,87 року, а ефективність складатиме 2,22% на кожну витрачену гривню.

6. Дослідивши методичні підходи та застосувавши їх на практиці відносно об'єкту дослідження ми розробили програму змін, розглянули загрози з якими може зіткнутися підприємства, розрахували ефективність та її окупність. Для підтримки та удосконалення управління конкурентоспроможністю слід періодично раз в квартал перевіряти результат, вносити корективи та слідкувати за тенденціями світового ринку послуг. Це запорука успішності будь-якого підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Прийнята ВР України 28.06.1996 р.
2. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436 – IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435 – IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua
4. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.rada.gov.ua
5. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.1992 № 2694-XII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
6. Бичковський А. Ю. Методика визначення рівня конкурентоспроможності підприємства / А. Ю. Бичковський // Економіка України. - 2013. - № 10. - С. 67–73.
7. Бондаренко І.С. Еволюція розвитку економічних шкіл теорії конкурентоспроможності та їх характеристика / І.С. Бондаренко // Науковий вісник Полтавського національного технічного університету імені Ю. Кондратюка “Економіка і регіон”. – 2015. – № 1 (12). – С. 147-149.
8. Бондаренко І.С. Конкурентоспроможність як економічна категорія / І.С. Бондаренко // Організація самодостатності промислового регіону: проблеми ринку, економіки і бізнесу. – 2014. – С. 88-92.
9. Бондаренко І.С. Теоретичні аспекти розвитку транскордонного співробітництва в формі єврорегіонів / І.С. Бондаренко // Торгівля і ринок України. – Вип. 17, т. 1. – 2014. – С. 9-14.
10. Булонська В.І. Конкурентоспроможність підприємства – основний чинник розвитку конкурентоспроможності економіки / В.І. Булонська, Р.Л. Лупак // Науковий вісник НЛТУУ: Збірник науково-технічних праць. - Вип. 16.1. - Львів: НЛТУ України, 2011. - С. 345 – 350.

11. Васильченко О. О. Механізм застосування прийомів маркетингової політики комунікацій у виробничо-комерційній діяльності підприємств / О.О.Васильченко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2014. – №4. – С. 96-101.

12. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні: Журнал. – 2014. – № 2 (30). – с. 50-53.

13. Дибач І. Л. Методика визначення конкурентної позиції невеликого підприємства / І. Л. Дибач // Формування ринкових відносин в Україні : Зб. наук. праць Наук.-дослід. екон. ін-ту, м. Київ. – 2011. – Вип. 2 (93). – С. 10–14.

14. Дибач І. Л. Невеликі підприємства України в умовах глобальних економічних перетворень / І. Л. Дибач // Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування, м. Миколаїв. – 2013. – № 3 (420). – С. 109–114.

15. Дибач І. Л. Природа конкуренції та особливості її проявів в сфері малого підприємництва / І. Л. Дибач // Наук. праці Миколаїв. держ. гуманіт. ун-ту : Наук.-метод. журн. Економічні науки. – 2012. – Т. 64. – Вип. 51. – С. 135–141.

16. Дибач І. Л. Систематизація форм економічної інтеграції невеликих підприємств / І. Л. Дибач // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 2 (92). – С. 70–78.

17. Дименко Р.А. Конкурентні стратегії як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Р.А. Дименко // Економіка розвитку. – Харків: ХНЕУ, 2015. – № 3 (39). – С. 39-52

18. Дименко Р.А. Критерії та показники оцінки ефективності конкурентних стратегій / Р.А. Дименко // Проблеми економіки та управління. – Львів: Вісник Національного університету “Львівська політехніка”, 2014. – № 507. – С. 157–164.

19. Дяченко Т.О. Логістика як чинник підвищення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств / Р.А. Дименко // Економіка України. – 2011. – №4. – С.89 – 92.

20. Злидень І.М. Конкурентоспроможність підприємства – основа забезпечення його конкурентного потенціалу / І.М. Злидень // Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства: Економічні науки: Зб. наук. праць. - Харків: ХНТУСГ – 2011. – Вип. 35. - С. 133-137.

21. Злидень І.М. Концептуальні засади системного управління конкурентним потенціалом / І.М. Злидень // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна: Зб. наук. праць. – Економічна серія. - Харків: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2015. – С. 63-67.

22. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / І.М. Злидень // Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. - Вип. 213: Том I. - С.75-81.

23. Ісиченко І.В. Фактори конкурентоспроможності регіону / І.В. Ісиченко // Український географічний журнал. – 2011. – № 1. – С. 40 – 47.

24. Камишніков Р.В. Використання маркетингу як фактору підвищення конкурентоздатності підприємства / Р.В. Камишніков // Економіка: проблеми теорії та практики. Зб. наук. праць. – Вип. 157 / Відп. ред. А.А. Покотілов. – Дніпропетровськ: ДнНУ. – 2012. – С. 72-89.

25. Камишніков Р.В. Маркетингові ресурси підвищення конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств України / Р.В. Камишніков // Формування ринкової економіки: Зб. наук. праць. – Вип. 15 / Відп. ред. О.О. Беляєв. – К.: КНЕУ, 2013. – С. 86-102.

26. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с.

27. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій/ І.Ф. Кошелупов // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2012. – Випуск 1 (44). – С. 219-225.

28. Кузнєцова Т.В. Соціальний менеджмент неурядових організацій громадян із низькою купівельною спроможністю / Т.В. Кузнєцова // Зовнішня торгівля: право та економіка. – К., 2012. – № 2 (6), ч. 4 – С. 187-194.

29. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / Р. Л. Лупак, Т. Г. Васильців. – Львів : Видавництво ЛКА, 2016. – 484 с.
30. Мицюк С.В. Вплив науково-технологічного удосконалення виробництва на конкурентоспроможність продукції / С.В. Мицюк // Актуальні проблеми міжнародних відносин: Збірник наукових праць. Матеріали науково-теоретичної конференції молодих вчених Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Інститут міжнародних відносин. - 2013. – Вип.43, ч. II. – С.152-155.
31. Сагалакова Н.О. Методика економічної діагностики діяльності торговельного підприємства / Н.О. Сагалакова // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. - Вип. 20. – Донецьк: ДонДУЕТ. - 2015. - С. 288-295.
32. Сагалакова Н.О. Роль економічної діагностики в системі управління діяльністю торговельного підприємства / Н.О. Сагалакова // Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. – 2015. - № 4 (28). – С. 179-184.
33. Сімах Ю.А. Визначення поняття конкурентостійкості підприємства / Ю.А. Сімах // Вісник Міжнародного Слов'янського Університету. Серія «Економічні науки». – 2014. – Т.Х, № 1. – С. 12-16.
34. Сімах Ю.А. Конкурентні переваги підприємств торгівлі / Ю.А. Сімах // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. – Харків: ХДУХТ, 2015. – Вип.2 (4). – С. 375 – 382.
35. Сімах Ю.А. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: переваги та недоліки / Ю.А. Сімах // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства: економічні науки. – 2014. – Випуск 50. – С. 322 – 326.
36. Сімах Ю.А. Сучасні підходи до визначення поняття конкурентоспроможності / Ю.А. Сімах, М.В. Чорна // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. – Харків: ХДУХТ, 2014. – Вип.1 (3). – С. 149 – 155.

37. Солов'янчик А.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг/ А.В. Солов'янчик // Збірник наукових праць «Управління розвитком». – 2015. - №4 (182). – С. 48-54.

38. Швед Т.В., Біла І.С. Оцінка конкурентоспроможності підприємства/ Т.В. Швед, І.С. Біла // Електронне фахове видання «Економіка та суспільство». – №8. – 2017. – С. 405-410.

39. Кобилецький В. Р., Відносні показники ліквідності і платоспроможності / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/102-vidnosni-pokaznyky-likvidnosti>

40. Корпоративне ділове медіа «Бізнес» [Електронний ресурс]// Український e-commerce у 2018 р. зріс на третину, а у 2019 р. зросте ще на чверть – Режим доступу: <https://business.ua/news/item/4427-ukrainskyi-ecommerce-u-2018-r-zris-na-tretynu-a-u-2019-r-zroste-shche-na-chvert>

41. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

42. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua>

43. Результати дослідження ринку CRM в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bitrix24.ua/crmresearch2018/>

44. Дробитько Н.А. Теоретические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия // Вісник ХДЕУ. – 2011. – №4(20). – С.72-76.

45. Куда движется украинский e-commerce-рынок / Онлайн-журнал Платон.юа // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://platon.ua/news/obzor_ukrainskogo_rynka_ecommerce_osnovnye_tendenczii.html

46. Опыт продвижения стартапа Salesforce/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.crmonline.ru/phparticles/show_news_one.php?n_id=597

47. Рейтинг agent-friendly туроператоров массового туризма. Лето-2019/ Українська Асоціація Туристичних Агентств// [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://uata.com.ua>

48. Рейтинг tourist-friendly туроператоров. Лето 2019/ Українська Асоціація Туристичних Агентств// [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://uata.com.ua>

49. Решетько, Н. И. Роль CRM-систем в разработке и реализации стратегии развития предприятия Текст / Н. И. Решетько // Менеджмент в России и за рубежом.— 2007.— № 6. — С. 138–141

50. CRM (мировой рынок) / Онлайн-журнал Tadviser // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://bit.ly/2kNSflh>

51. 10 трендов Ecommerce в 2019-2020 году / Онлайн-журнал ContentCafé.Pro // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://contentcafe.pro/ru/10-trendov-e-commerce-2019-2020/>

52. Matvieiev V. V. Essence of strategic management of competitive potential of the enterprise / V. Matvieiev // Young Scientist. – no 2(17). – 2015. – pp.179–184.

53. Stakhova, M. V. Competitive potential as the basis for an enterprise competitiveness formation / M. V. Stakhova, O. V. Malyk // Global and national problems of the economy. – no. 16. – 2017. – pp.468–473.