МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
факультет економіки і менеджменту
кафедра готельно-ресторанного та туристичного бізнесу

ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: студентка IV курсу
Спеціальності: 242 «Туризм»
Освітньо-професійної
програми ТУРИЗМ
Лозович І.С.

Керівник: доц. Юрченко В.В.
Рецензент: доц. Ковальов В.В.

Херсон - 2020

ЗМІСТ

ВСТУП…….. 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА…….. 6
1.1. Сутність та зміст понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність»…… 6
1.2. Методика дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства…… 15
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА…….. 29
2.1. Організаційно-економічний аналіз господарської діяльності туристичного підприємства…… 29
2.2 Діагностика стану конкурентоспроможності туристичного підприємства…… 38
2.3. Перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства…… 45
ВИСНОВКИ……. 53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 55

ВСТУП

Актуальність теми. У складних динамічних умовах функціонування сучасних підприємств різко підвищилося значення стратегічної поведінки, яка дозволить підприємствам вижити у конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі. У сучасних умовах розвитку економіки підприємства різних форм власності зіштовхуються з багатьма проблемами функціонування та виживання у ринковому середовищі. Однією з основних проблем, від якої залежить дохідність підприємств, є підвищення рівня конкурентоспроможності

Відсутність досвіду конкуренції, складна економічна ситуація в державі, невирішеність значної кількості проблем управління конкурентоспроможністю підприємства потребують проведення додаткових досліджень у цій сфері. Актуальність теми роботи полягає в обґрунтованої об'єктивної необхідності формування, розвитку і ефективного використання конкурентних переваг туристичної організації для підвищення її конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження публікацій, в яких подано розв’язання даної проблеми свідчить про те, що цими питаннями займаються деякі вітчизняні автори: Балабанова Л.В., Ковтун О.І., Герасимчук В.Г., Крикавський Є.В., Куденко Н.В., Кіндрацька Г.І., Спірна М.В., Теслюк Н.П., Вовчак А.В. та закордонні М. Портер, І. Ансофф, Ф., Ф. Котлер, А. Тубімич, П. Блейк, М. Хрістофер. В їхніх працях подається різностороння характеристика конкурентоспроможності підприємства, класифікації конкурентних стратегій та умови їх впровадження.

Метою дипломної роботи є дослідження науково-методичних положень та практичних рекомендацій щодо розробки механізмів підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- провести теоретичне узагальнення відомих підходів до трактування конкуренції та конкурентоспроможності туристичного підприємства;

- проаналізувати методики дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства;

- дослідити особливості формування і оцінку конкурентних переваг туристичного підприємства на ринку туристичних послуг;

- здійснити організаційну-економічну характеристику туристичного підприємства «Вітер мандрів» та проаналізувати фінансово-економічні показники його діяльності;

- провести діагностику стану конкурентоспроможності туристичного підприємства;

- запропонувати перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Об'єктом дослідження є комплекс теоретичних і практичних аспектів конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та прикладних проблем, що виникають при розробці шляхів підвищення конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Методичними засадами роботи є положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, які стосуються проблематики підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств. У роботі використано наступні методи дослідження: логічно-теоретичний (при дослідженні сутності конкуренції та конкурентоспроможності); статистичні, прогностичні та економіко-математичні методи (при дослідженні аналізу діяльності туристичного підприємства); системного аналізу і синтезу, узагальнення (при дослідженні проблемних аспектів підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств).

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в розробці пропозицій щодо вдосконалення механізмів підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств.

Структура та обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел з 52 найменувань, основний зміст роботи викладений на 59 сторінках.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст понять «конкуренція» та «конкурентоспроможність»

Досліджуючи механізм функціонування ринку та принципи взаємодії економічних суб'єктів не можна без використання категорії «конкурентоспроможність». Аналізувати дану категорію ми можемо лише попередньо з'ясувавши суть та значення конкуренції, адже саме вона лежить в основі конкурентоспроможності і є визначальною для її розуміння.

Слово „конкуренція" походить від латинського «concurere», що означає «зіткнення». Таке тлумачення цього терміну було первинним в економічній літературі. З розвитком економічної науки воно удосконалювалося, деталізувалася та пояснювалася мета, способи ведення конкурентної боротьби.

Щоб глибше зрозуміти сутність конкуренції, наведемо її визначення, сформульовані деякими авторами.

К.Р. Макконелл і С.Л.Брю вважають, що конкуренція – це наявність на ринку великого числа незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його. Й. Шумпетер визначав конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями [3].

Нобелівський лауреат з економіки 1974 р. австрійський учений Фрідріх фон Хайек зазначає, що конкуренція – процес, за допомогою якого люди одержують і передають знання [48]. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним.

М. Портер зазначає, що конкуренція – динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові

товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти [32].

Р.А. Фатхутдинов вважає, що конкуренція – це процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами для отримання перемоги чи досягнення інших цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб в рамках законодавства або в природних умовах [45].

А.Ю. Юданов стверджує, що ринкова конкуренція – боротьба фірм за обмежений обсяг платоспроможного попиту споживачів, що ведеться ними на доступних сегментах ринку. Разом з тим, А.Ю. Юданов вважає, що дотепер у світі відсутнє єдине поняття „конкуренція". Вчені дотримуються одного з трьох трактувань конкуренції: поведінкового (боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб), структурного (аналіз структури ринку для визначення ступеня свободи продавця і покупця на ринку і способу виходу з нього), функціонального (суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним) [50].

І.В. Булах дотримується думки щодо розгляду економічною наукою конкуренції як ситуації на ринку (властивість рівноважного стану будь-якого ринку зі статичними базовими характеристиками) і як процесу (процедура відкриття нових можливостей використання існуючих ресурсів, а також створення нових ресурсів) [15].

У цьому контексті доречно навести тезу Ю. Ю. Александрової, В. В. Брюханова і Т. В. Зеленської, що механізм попиту і пропозиції і конкурентний механізм не зводяться один до одного: перший реалізує зв'язок між виробництвом і споживанням товарів, змушуючи товаровиробників виробляти потрібні суспільству товари, а другий стосується процесу нагромадження капіталу [5].

Таке формулювання конкуренції є вірним з позицій макроекономічного погляду, а з позицій окремих суб'єктів господарювання її варто розглядати як

суперництво суб'єктів господарювання за реалізацію своїх інтересів відповідно до стану конкурентного середовища.

Єдиного трактування конкуренції серед учених немає. У табл.1.1 наведені найпоширеніші трактування, проте й вони повністю не розкривають суть цього поняття.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «конкуренція»

Визначення	Автор
Конкуренція – суперництво, на якому-небудь терні між окремими юридичними або фізичними особами(конкурентами),зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж мети.	Азоєв Г.Л.
Конкуренція – це суперництво, змагання між товаровиробниками на ринку за більш вигідні умови виробництва і збуту товарів для отримання на цій основі максимально можливого прибутку.	Завьялов П.С.
Конкуренція – це суперництво між людьми, фірмами, організаціями, територіями, зацікавленими в досягненні однієї й тієї ж цілі.	Власова В.М. та ін.
Конкуренція – процес управління своїми конкурентними перевагами для одержання перемог чи досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних чи суб'єктивних потреб у рамках законодавства або у природних умовах.	Фатхутдинов Р.А.
Конкуренція –це суперництво підприємств на ринку, яке спрямоване на оволодіння увагою потенційних споживачів.	Соловьев Б.А.
Конкуренція(від лат. Concurrere – бути разом) – притаманне товарному виробництву змагання між окремими господарськими суб'єктами (конкурентами), зацікавленому у більш вигідних умовах виробництва і збуту товарів.	Вовчак А.В.

Отже, в науці сформувалися такі підходи до розуміння конкуренції:

- конкуренція як спосіб поведінки економічних суб'єктів на ринку;

- конкуренція як визначник структури ринку;

- конкуренція як рушій економічного прогресу [38].

З врахуванням вищевказаних положень можна дати визначення конкуренції, яке поєднає три зазначені підходи до трактування цього поняття, а саме: конкуренція – це суперництво старого з новим (інноваціями), коли конкуруючі одиниці шляхом аналізу структури ринку визначають ступінь

свободи продавця і покупця на ринку, поставивши собі за мету якомога повне задоволення потреб покупця.

Конкуренція виконує в ринковій економіці наступні функції:

1. Регулююча функція. Для того, щоб втриматися в боротьбі, підприємець має пропонувати вироби, яким віддає перевагу споживач. Отже, і фактори виробництва під впливом ціни спрямовується в ті галузі, де в них відчувається найбільша потреба.

2. Мотиваційна функція. Для підприємця конкуренція означає шанс та ризик: підприємства, які пропонують кращу за якістю продукцію або виробляють її з меншими виробничими витратами, отримують винагороду у вигляді прибутку(позитивні санкції), що стимулює технічний прогрес. Підприємства, які не реагують на побажання клієнтів або порушення правил конкуренції своїми суперниками на ринку, отримують покарання у вигляді збитків або витісняються з ринку(негативні санкції).

3. Розподільча функція. Конкуренція не тільки включає стимули до вищої продуктивності, але і дозволяє розподіляти дохід серед підприємств і домашніх господарств у відповідності з їхнім ефективним внеском. Це відповідає панівному в конкурентній боротьбі принципу нагороди за результатами.

4. Функція контролю. Конкуренція обмежує й контролює економічну потужність кожного підприємства. Наприклад, якщо монополіст може призначати єдино можливу ціну, то конкуренція надає покупцеві можливість вибору серед декількох продавців. Чим досконаліша конкуренція, тим справедливіше ціна.

У багатьох економічних дослідженнях є різні варіанти визначень поняття «конкурентоспроможність». М. Гальвановський, В. Жуковська, І. Трофимова наводять формулювання, відповідно до якого під конкурентоспроможністю «варто розуміти співвідношення ціни і якості конкретних товарів, вироблених окремими підприємствами і фірмами, або послуг, що надаються ними» [18].

А. Яновський трактує конкурентоспроможність як таку характеристику товару, що відбиває його відмінність від аналогічного товару за ступенем відповідності однієї і тієї ж суспільної потреби і витратами на задоволення цієї потреби, що включає витрати покупця, пов'язані з придбанням товару, та усі витрати, що виникають при його експлуатації [22].

Разом з тим, І.І. Надточій визначаючи конкурентоспроможність, виділяє і деякі інші найважливіші аспекти її формування, які характеризують за допомогою різноманітних показників, що відбивають інвестиційну привабливість продукції і її виробника, ступінь освоєння ринку, динаміку експорту продукції, цінову стійкість продукції і рентабельність її збуту на різних ринках, поточний етап і тривалість життєвого циклу продукції [28].

С.М. Савченко стверджує, що конкурентоспроможність – це багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни. В широкому розумінні він, небезпідставно, вважає конкурентоспроможністю зумовлені економічними, соціальними та політичними факторами позиції країни чи товаровиробника на внутрішньому та зовнішньому ринках [34]. В умовах відкритої економіки вона може визначатися також як здатність країни чи фірми протистояти міжнародній конкуренції на власному ринках та ринках інших країн.

У такому аспекті конкурентоспроможність доцільно розглядати на двох рівнях: макроекономічному (як конкурентоспроможність країни, галузі) та мікроекономічному (конкурентоспроможність окремого товаровиробника чи товару). З точки зору системного підходу конкурентоспроможність може бути представлена у вигляді здатності підприємств змінювати свою траєкторію розвитку, спланований режим функціонування тощо з метою збереження чи посилення вже набутих або створення нових конкурентних переваг.

М. Портер виділяє п'ять головних факторів, які впливають на конкурентоспроможність країни: рівень розвитку науки і технології, обсяг капіталу, кількість робочої сили, розвиток інфраструктури, інформація [33]. Проте головним критерієм, відносно якого потрібно розглядати вплив цих

факторів на конкурентоспроможність країни, має бути ефективність виробництва та спроможність фірм підвищувати якість своєї продукції.

<table>
<tr><td rowspan="2">Бар’єри на вході:
Економі від збільшення масштабів виробництва
Капіталомісткість виробництва
Доступність каналів розподілу
Переваги з витрат незалежно від масштабів виробництва.
Законодавче регулювання
Можливості диференціації</td><td>Потенційні новачки</td><td rowspan="2">Суперництво зайнятих у фірмах:
Баланс галузі
Рівень зростання
Постійні змінні витрати
Розширення виробничих потужностей
Диференціація
Бар’єри на виході</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Конкурентне суперництво</td></tr>
<tr><td>Постачальники</td><td>Покупці</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Концентрація
Витрати поточні та операційні
Інтеграція по вертикалі
Важливість споживача</td><td rowspan="2">Товари субститути</td><td rowspan="2">Концентрація
Альтернативи
Співвідношення витрат
Інтеграція по вертикалі</td></tr>
<tr></tr>
</table>

Рис. 1.1. Модель п‘яти сил конкуренції

Теорія конкуренції стверджує М. Портер, виходить з того, що реально конкурують між собою не країни, а окремі виробники чи продавці благ. Країна може досягнути успіхів на міжнародній арені та буде конкурентоспроможною лише тоді, коли буде мати конкурентоспроможні галузі економіки, які, в свою чергу, можуть бути такими за умови наявності в них конкурентоспроможних підприємств, тобто таких, що виготовляють конкурентоспроможну продукцію [32].

М. Портер також вважає, що практично неможливо відокремити конкурентоспроможність товару від конкурентоспроможності галузі чи підприємства та від конкурентоспроможності національної економіки, бо всі вони логічно та структурно пов’язані і можуть вивчатися лише на основі виявлення конкурентних переваг.

Підвищення конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників – це одне з найважливіших стратегічних завдань економічної політики кожної країни.

В. Уланчук вважає, що показник конкурентоспроможності країни об’єднує конкурентоспроможність товару, товаровиробника та галузеву конкурентоспроможність. У загальному вигляді її можна визначити як здатність країни в умовах вільної торгівлі виробляти товари і послуги, які відповідають вимогам світового ринку, реалізація яких підвищує добробут країни і окремих її громадян [44].

Основою конкурентоспроможності країни є конкурентоспроможні галузі економіки країни. Основним носієм конкурентної стратегії галузі виступає сектор підприємств. Питання вивчення конкурентоспроможності підприємств є важливим та актуальним як для економіки країни, так і для виробників. Ринкові відносини диктують підприємствам чіткі правила досягнення успіху в конкурентній боротьбі: максимальне задоволення потреб споживачів та високий рівень виробничої ефективності.

Конкурентоспроможність підприємства є комплексною, багатофакторною категорією. Інколи її ототожнюють з конкурентоспроможністю продукції, яку виробляє підприємство. Підставою є те, що ці категорії тісно взаємопов’язані і для їх кількісної оцінки можуть використовуватися однакові критерії (витрати виробництва, обсяги реалізації тощо). Але такий підхід можна вважати правильним лише тоді, коли розглядати проблему у вузькому розумінні. А. Яновський зазначає, що в широкому розумінні конкурентоспроможність підприємства є багаторівневою категорією, оскільки передбачає оцінку усіх функціональних сфер його діяльності (виробництво, кадровий потенціал, фінанси, наукові розробки, маркетинг) [51].

В.А. Павлова вважає конкурентоспроможністю підприємств «відносну характеристику, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності» [30].

На думку М. Портера поняття «конкурентоспроможність» підприємства є базовим в управлінні, і буде існувати по відношенню до підприємства до тих пір, доки воно утримує конкурентні переваги над конкурентами на ринку [53]. Конкурентна перевага характеризується ним як «продуктивність використання ресурсів», де критерієм є рентабельність виробництва. Конкурентні переваги існують тоді, коли підприємство може отримати рентабельність вище середньої для даної галузі чи сегмента ринку. Конкурентна перевага визначається набором характеристик, властивостей товару, які створюють певні переваги над конкурентами.

Професор І. Герчикова визначає конкурентоспроможність «комплексом економічних характеристик, які визначають положення фірми (підприємства) на галузевому ринку (національному чи світовому). Цей комплекс може включати характеристики товару, що визначається сферою виробництва, а також фактори, які формують в цілому економічні умови виробництва та збуту товарів фірми» [19].

Позиція О. Драгана полягає в тому, що під конкурентоспроможністю він розуміє «порівняльну перевагу фірми (підприємства) по відношенню до інших фірм даної галузі всередині країни та за її межами» [23].

На думку Ю. Сімех, конкурентоспроможність є самостійною системною категорією, яка відображає ступінь реалізації цілей підприємств у їх взаємодії з навколишнім середовищем. Підприємства є конкурентоспроможними, якщо вони можуть довший час відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективної стратегії чи здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, достатній для відновлення виробництва, підтримання якості продукції на високому рівні і стимулювання робітників [39].

Ю. Іванов та І. Астахова стверджують, що конкурентоспроможність – це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності

та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств в конкурентний боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами [24].

На думку І.О. Соловьева «конкурентоспроможність підприємства представляє собою відносну характеристику, яка відображає відмінності процесу розвитку даного підприємства від підприємства – конкурента як за ступенем задоволення своїми товарами (послугами) конкретної виробничої чи особистої потреби, так і по ефективності виробничої діяльності [40].

За Р.А. Фатхутдіновим, конкурентоспроможність – це здатність підприємств виробляти конкурентоспроможну продукцію, перевага одних підприємств над іншими, що працюють у даній галузі в країні та за її межами [45]. Його визначення конкурентоспроможності, на нашу думку, є найбільш вдалим: «Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку. Конкурентоспроможність визначає здатність витримувати конкуренцію в порівнянні з аналогічними об'єктами на даному ринку» [46].

Проаналізувавши підходи до розуміння конкурентоспроможності підприємств, робимо висновок, що не існує єдиного її трактування. 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, їх спроможність впроваджувати нові технології та боротися з суперниками на ринках.

На нашу думку, категорія «конкурентоспроможність підприємств» має поєднувати в собі інформацію про чинники, які можуть забезпечити завоювання та утримання ними конкурентних позицій, тривале перебування на ринку: виробничу ефективність, здатність продукції задовольняти потреби споживачів, ефективність організації маркетингової діяльності тощо.

Враховуючи вищевказане, ми пропонуємо таке визначення: конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта економічної

діяльності пристосовуватися до нових умов господарювання, використовувати свої конкурентні переваги і перемагати в конкурентній боротьбі на ринках, найбільш повно задовольняти потреби споживача шляхом аналізу структури ринку і гнучко реагувати на зміну його кон'юнктури.

1.2. Методика дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства

Окреме підприємство не є єдиним виробником продукції, в процесі своєї діяльності воно стає учасником конкурентної боротьби. Можливість виживання підприємства в умовах постійної конкурентної боротьби залежить від його конкурентоспроможності. Особливо гостро ця проблема постає в умовах ринкових відносин. Для досягнення певного рівня конкурентоспроможності потрібно ввести в дію широкий спектр ринкових стимулів, які дозволили б узгодити інтереси всіх учасників ринку. З метою координації діяльності економічних суб'єктів потрібно, насамперед, визначити чинники конкурентоспроможності підприємств, показники та підходи до їх оцінки.

Виділяють чотири види підприємств за їх конкурентоспроможністю:

1) підприємства, для яких характерна внутрішня нейтральна організація управління. Їх головною метою є виготовлення продукції. Проблеми конкурентоспроможності, якості, підвищення технічного рівня підприємства, координація стратегії, організація маркетингових служб та збут продукції їх не цікавить;

2) підприємства, що характеризуються виробничою системою, яку можна назвати «зовнішньо нейтральною». Певні зв'язки з конкурентами існують лише тому, що підприємства мають відповідати стандартам, встановленим конкурентами;

3) підприємства, які мають конкурентні переваги порівняно з суперниками. Вони активно використовують менеджмент систем виробництва та управління;

4) підприємства, які вміло використовують конкурентні переваги через забезпечення максимальної ефективності управління й організації виробництва [42].

Очевидно, що в сучасних умовах потрібно брати до уваги насамперед четвертий, найвищий рівень конкурентоспроможності підприємств.

Конкурентоспроможність окремого підприємства виступає як узагальнююча оцінка його конкурентних переваг з питань фінансування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які існують на момент чи протягом періоду оцінювання.

Для оцінки конкурентоспроможності підприємства і його конкурентів використовують як кількісні, так і якісні показники.

До кількісних показників належать:

- прибуток (маса, норма);

- обсяг продажу у вартісному і кількісному обчисленні;

- сума прибутку на 1 грн., обсягу продажу. Якщо цей показник збільшується, то, отже, підвищується конкурентоспроможність;

- відношення обсягу продажу до вартості матеріально-виробничих запасів. Зменшення цього показника свідчить про сповільнення оборотності запасів. Це може означати або зниження попиту на готову продукцію, або збільшення запасів сировини. для подальшого уточнення конкурентоспроможності підприємства використовують такі показники:

- частка вартості нереалізованої продукції в матеріально-виробничих запасах. Якщо цей показник зростає, то, отже, відбувається затовареність готовою продукцією у зв’язку зі зниженням попиту;

- відношення обсягу продажу до вартості реалізованої продукції. Цей показник доповнює два попередні і, у разі зменшення, означає зниження попиту або перевиробництво продукції;

- відношення обсягу продажу до суми дебіторської заборгованості. Цей показник відображає обсяг комерційного кредиту, який підприємство надає клієнтам. Звичайно, чим вищий попит на товар, тим менший обсяг кредиту. Зменшення цього показника означає скорочення продажу в кредит;

- завантаження виробничих потужностей. Як тільки підприємство починає зазнавати труднощів зі збутом продукції, відразу ж знижується завантаження виробничих потужностей;

- портфель замовлень(обсяг замовлень, чисельність замовників);

- витрати на наукові дослідження (показник потенційних можливостей підприємства);

- обсяг і напрям капіталовкладень.

Таблиця 1.2

Приблизна шкала оцінок кількісних показників конкурентоспроможності

№	Показники	Од.вим	Бали				
			1	2-4	5-7	8-9	10
1.	Ринкова частка	%	До 1	1 - 3	3-5	5-7	Більше 7
2.	Обсяг продажу	тис.грн.	До 3000	3000-5000	5000-9000	9000-13000	Більше 13000
3.	Балансовий прибуток	тис.грн.	До 300	300-500	500-700	700-900	Більше 900
4.	Чистий прибуток	тис.грн.	До 100	100 - 300	300 - 500	500 -700	Більше700
5.	Рентабельність	%	До 3	3 - 5	6 – 8	8 – 9	Більше 9
6.	Рівень витрат	%	Вище 50	50 – 40	40 – 30	30 – 20	До 20
7.	Товарообіг	дні	Вище 365	365 – 245	245 – 120	120 – 90	До 90
8.	Продуктивність праці	тис.грн	До 10	10 – 20	20 – 40	40 – 70	Більше 70
9.	Ресурсовіддача	грн	До 0,5	0,5 – 0,7	0,7 – 0,9	0,9 – 0,11	Більше 11
10.	Коефіцієнт співвідношення власних та позичених коштів	k	1	1 – 0,7	0,7 – 0,4	0,4 – 0,1	До 0,1

Звичайно підприємство вкладає капітали у виробництво і реалізацію найперспективніших з його погляду товарів. Якщо воно припиняє вкладати, то це означає, що підприємство не бачить для себе перспектив отримання в майбутньому досить високої норми прибутку, що може свідчити про зниження конкурентоспроможномсті продукції та послуг.

Відповідно до шкали експертних оцінок (табл. 1.2) за кожним кількісним показником визначають відповідну суму балів.

Відповідно до шкали експертних оцінок (табл.1.3) за кожним якісним показником також визначають відповідну суму балів.

Таблиця 1.3

Експертні оцінки якісних показників конкурентоспроможності підприємства і основного конкурента

№	Показники	Бали	
		Підприємство 1	Підприємство 2
1.	Широта асортименту	7	7
2.	Частка товарів «ринкової новизни»	5	7
3.	Адаптивність каналів збуту	5	6
4.	Ціна товарів	9	8
5.	Додаткові послуги	7	8
6.	Послуги підприємств громадського харчування	6	7
7.	Розміщення підприємства	10	10
8.	Якість обслуговування покупців	8	8
9.	Упаковка	8	4
10.	Стимулювання покупців	5	6
11.	Витрати на рекламу	7	9
12.	Стимулювання працівників	6	5
13.	Імідж підприємства	10	9
	разом	68	72

Як видно з таблиці 1.3 основними якісними показниками є: широта асортименту, адаптивність каналів збуту, додаткові послуги. Якість обслуговування, упаковка, рівень сервісу, імідж підприємства.

З метою отримання підсумкової бальної оцінки за всіма показниками конкурентоспроможності підприємства та його основного конкурента складають профіль діяльності, і на основі цього розробляють профіль полярності або карту слабких і сильних сторін (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Профіль полярності підприємства та його конкурента

Показники	+ бали -
	9 8 7 6 5 4 3 2 1 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9
1. Ринкова часка підприємства.	
2. Чистий прибуток.	
3. Рентабельність.	
4. Обсяг продажу.	
5. Сума прибутку на 1 млн.грн обсяг продажу.	
6. Продуктивність праці	
7. Широта асортименту	
8. Ціна товарів.	
9. . Адаптивність каналів збуту.	
10. Рівень сучасності обладнання	
11. Додаткові послуги.	
12.Послуги підприємств громадського харчування	
13.Забезпеченість товарними запасами.	
14.Розміщення підприємств.	
15.Якість обслуговування.	
16.Упаковка.	
17.Стимулювання покупців.	
18.Рекламні заходи.	
19.Стимулювання працівників.	
20.Імідж підприємств.	

Після аналізу сильних і слабких сторін визначають конкурентні переваги підприємства. Конкурентні переваги – сильні сторони підприємства, якщо вони забезпечують перевагу над конкурентами і є дуже важливими для цільового ринку.

Жан-Жак Ламбен виділяє три групи факторів, які забезпечують конкурентну перевагу [25]. В їх числі наступні:

- відмінна якість, що являє собою підвищену цінність для покупців або за рахунок зменшення їх затрат, або за рахунок підвищення ефективності товару. Така зовнішня перевага забезпечує фірмі підвищену ринкову владу, тобто може примусити ринок платити ринок більш високу ціну;

- витрати фірми нижчі за рахунок високої продуктивності. Така внутрішня конкурентна перевага робить фірму більш прибутковою.

- ключові компетенції - особливий навик чи технологія, які створюють унікальну цінність для споживачів.

Такий перелік конкурентних переваг неповний і не розкриває всієї їх сукупності. Слід зазначити, що класифікувати конкурентні переваги пробували й інші вчені: Р.А. Фатхутдінов, Г.А. Азоєв, А.П. Челенков [3, 7 , 22, 45].

Згідно класифікації першого, конкурентні переваги згруповано за ознаками їх належності до системи (організація, країна), а також сфери виникнення, змісту фактору переваги, методу або засобу її отримання, місця реалізації, часу(тривалості) реалізації, виду отримуваного кінцевого результату. Згідно з другою класифікацією конкурентні переваги класифіковано за наступними категоріями: характер джерела, ініціатор, термін дії, характер динаміки, рівень ієрархії, ставлення до ціни, можливість імітації та сфера прояву. Авторами пропонується така система класифікації (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація конкурентних переваг підприємства

Конкурентні переваги підприємства
За джерелами виникнення
За стратегічною спрямованістю
За походженням
За ймовірністю успіху
За тривалістю дії
За впливом на потенціал підприємства
За силою та характером впливу на споживачів
За рівнем реалізації
За концепціями маркетингових систем

Конкурентні переваги за джерелами їх виникнення можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні – це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства(рівень затрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги – це ті, які базуються на спроможності підприємства створити більш значимі цінності для споживачів його продукції, що створює можливості більш повного задоволення їхніх потреб, зменшення витрат чи підвищення ефективності їх діяльності.

Зрозуміло, що базисом загальної конкурентної переваги підприємства є переваги внутрішні, однак – це всього лише потенціал досягнення підприємством своїх конкурентних позицій.

Саме зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших внутрішніх переваг, а з другого – забезпечують йому стійкі конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.

Можна виділити наступні різновиди внутрішніх та зовнішніх переваг підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Різновид внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства

Конкурентні переваги	
Внутрішні	**Зовнішні**
Виробничі	Інформаційні
Технологічні	Конструктивні
Кваліфікаційні	Якісні
Організаційні	Поведінкові
Управлінські	Кон’юнктурні
Інноваційні	Сервісні
Наслідкові	Іміджеві
Економічні	Цінові
	Збутові
	Комунікаційні

Перелік конкурентних переваг підприємства потребує певних пояснень і коментарів. Що стосується внутрішніх конкурентних переваг:

- виробничі – продуктивність праці, економність витрат, раціональність експлуатації основних фондів, забезпеченість матеріально – технічними ресурсами, без дефектність;

- технологічні – сучасність, досконаліть, гнучкість технологічних процесів, використання досягнень науково-технічного прогресу;

- кваліфікаційні – професійність, майстерність, активність, творчість персоналу, схильність до нововведень;

- організаційні – сучасність, прогресивність, гнучкість, структурованість наявної організаційної структури;

- управлінські – ефективність і результативність діючої системи менеджменту, ефективність управління оборотними засобами, якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, дієвість системи мотивування персоналу;

- інноваційні – системи і методи розробки та впровадження нових технологій, продуктів, послуг, наявність і впровадження «ноу – хау»;

- наслідкові – ринкова культура підприємства, традиції, історія розвитку;

- економічні – наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність;

- географічні – розміщення, близькість до джерел матеріальних і людських ресурсів, ринків збуту, транспортних шляхів та каналів розподілу.

До зовнішніх конкурентних переваг підприємства можна віднести наступні:

- інформаційні – діючі на підприємстві системи збирання та обробки даних, ступінь поінформованості підприємства про стан і тенденції розвитку ринку, дію сильних умов навколишнього бізнес-середовища, поведінку споживачів, конкурентів та інших господарюючих суб’єктів;

- конструктивні – технічні характеристики продукції, її дизайн, упаковка;

- якісні – рівень якості продукції за оцінками споживачів;

- поведінкові – ступінь поширення філософії маркетингу серед працівників підприємства. Націленість його діяльності на задоволення потреб споживачів конкретних цільових ринків;

- кон`юнктурні – ринкові умови діяльності, конкурентне середовище (кількість і поведінка конкурентів, гострота конкуренції);

- сервісні – рівень та якість послуг, що надаються підприємством;

- іміджеві – загальні уявлення споживачів про підприємство та його товари, популярність;

- цінові – рівень та можлива динаміка цін, їх соціальна спрямованість, ринкова влада підприємства;

- збутові – портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції;

- комунікаційні – канали і способи розповсюдження інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку.

Крім поділу на внутрішні та зовнішні, класифікація конкурентних переваг може бути здійснена за ознакою їх стратегічної спрямованості. За цією ознакою конкурентні переваги можуть бути розподілені на такі різновиди :

1. Конкурентні переваги, які можуть мати місце в результаті створення унікального набору дій, властивостей, характеристик тощо, і як наслідок більш значимих цінностей для споживачів однієї і тієї ж сфери діяльності, що і пріоритетні конкуренти.

2. Конкурентні переваги, що з`являються в результаті свідомого вибору підприємством інших ніж у пріоритетних конкурентів видів і сфер діяльності за рахунок віднайдення нових потреб або методів їх задоволення.

За походженням конкурентні переваги підприємства можуть бути представлені наступними різновидами:

- конкурентні переваги, що створюються підприємством з урахуванням стабільності існуючих бізнес-ситуацій, наявності ідей як резервів посилення конкурентоспроможності;

- конкурентні переваги, які надаються тими чи іншими змінами в навколишньому бізнес-середовищі (поява так званих стратегічних вікон, тобто зміни в поведінці споживачів, успіхи чи невдачі в поведінці конкурентів, демографічні зрушення, поява нових технологій, сегментів ринку, галузей

знань тощо). Головним у створенні таких конкурентних переваг є те, що такі зміни потрібно вчасно помітити та відреагувати на них.

Залежно від імовірності успіху конкурентні переваги підприємства можна поділити на ймовірні(перемога в конкурентній боротьбі, конкурентні позиції не можуть бути прораховані чітко і конкретно у зв'язку з дією різновекторних факторів навколишнього бізнес-середовища або через невизначеність його сил та умов) і очевидні(не потребують додаткового дослідження і обґрунтування).

Очевидні конкурентні переваги деякі вчені-маркетологи називають стійкими. Так, П. Дойль зазначає, що стійка конкурентна перевага – це відхилення у вигідну сторону торгової пропозиції однієї компанії від пропозицій фірм-конкурентів, завдяки чому споживачі цільових ринків роблять вибір на її користь [21].

Стійкі конкурентні переваги задовольняються чотирма критеріями, які:

- забезпечують споживчі вигоди;
- унікальні;
- стійкі (не можуть бути повторені конкурентами);
- прибуткові для фірми.

За тривалістю дії конкурентні переваги підприємства поділяються на тривалі і тимчасові. Час дії конкурентних переваг в першу чергу визначається можливостями конкурентів копіювати досвід підприємств – лідерів ринку, враховувати допущені ними прорахунки, ліквідовувати недоліки і на цій основі вдосконалювати свою власну діяльність. Час дії конкурентних переваг найкоротший у сфері послуг, де таке копіювання особливо можливе, в тому числі і з урахуванням діючої системи законів.

Залежно від впливу на потенціал підприємства конкурентні переваги підприємства можна розглядати як такі, що формують споживачів, їх поведінку, запити, попит(так звана американська модель маркетингу), і такі, які формуються самими споживачами (європейська модель партнерського

маркетингу). Варто вказати на те, що остання набуває дедалі більшого поширення серед підприємців, формує нову систему маркетингової культури.

За рівнем реалізації конкурентні переваги підприємства можна поділити на галузеві, міжгалузеві, регіональні (в межах країни) та глобальні (світові).

Наведена класифікація конкурентних переваг підприємства, сприятиме більш правильному розумінню, орієнтуванню при їх створенні на досягнення відповідних результатів.

Стратегічна стабільність підприємства на ринку можлива лише за умови виявлення конкурентних переваг. Для підприємства існують три основних шляхи здобуття конкурентних переваг: стати кращим самому, послабити конкурентів або змінити ринкове середовище.

У першому випадку підприємство застосовує сукупність заходів, спрямованих на вдосконалення власної діяльності (наприклад, поліпшення якості продукції, зниження її собівартості). У другому випадку діяльність компаній спрямовано на безпосереднє послаблення конкурентів. За винятком кримінальних та напівкримінальних заходів, які широко застосовуються у вітчизняній практиці, це можуть бути й легальні методи (наприклад, переманювання найдосвідченіших кадрів, створення «перегонів» для конкурентів у доступі до каналів поширення товарів через укладання угод на ексклюзивну дистрибуцію). У випадку неможливості використання двох перших шляхів або їх вичерпності компанії часто намагаються змінити саме середовище, в якому вони конкурують. При використанні даного шляху підприємства застосовують або кооперативні стратегії, або політико-правову в класі незалежних стратегій. Інші стратегії належать до одного з попередніх шляхів (табл. 1.7).

Існують два антагоністичних погляди щодо можливостей здобуття конкурентних переваг. Згідно з традиційним та найбільш поширеним поглядом, конкурентні переваги компанія здобуває в процесі роботи на ринку. Працюючи за принципом спроб та помилок, фірма з часом досягне певних

конкурентних переваг. Таких поглядів, наприклад, дотримуються школи стратегічного планування, позиціонування, підприємництва.

Таблиця 1.7

Стратегії підприємства стосовно ринкового середовища

Класи стратегій	Типи стратегій	Характеристики
1.Незалежні - спрямовані на зменшення впливу середовища за допомогою власних ресурсів і винахідливості.	Агресивна конкуренція	Продуктова диференціація Агресивне ціноутворення Порівняльна реклама
	Конкурентне умиротворення	Удосконалення конкурентних зв'язків Просування товарів галузі в цілому Цінова «парасолька»
	Орієнтована на створення позитивного іміджу.	Реклама, спрямована на створення позитивного іміджу фірми Добровільний контроль за ринковим середовищем Укладення угод з цивільними групами дій
	Політико-правова	Пряме лобіювання власних інтересів Традиційна реклама Навчання персоналу особливостям законодавчої та нормативної баз
	Ресурсо-орієнтована	Вирішення проблеми попиту Демаркетинг Зменшення логістичних витрат
2.Кооперативні – передбачають кооперацію (часткову чи повну) з іншими фірмами чи групами, галузями промисловості, створення спільних підприємств з вітчизняними або зарубіжними конкурентами чи введення в раду директорів представників контрактних аудиторій	Повна кооперація	Цінове лідерство Технологічне лідерство
	Контрактинг	Створення маркетингових систем
	Кооптування	Включення до складу ради директорів представників заінтересованих груп дій
	Коаліція	Участь у діяльності асоціацій Участь у роботі Торгово-промислової палати
3.Маневрування – передбачають маневрування фірм відносно їх традиційних сфер діяльності та ринків	Вибір сфер діяльності	Виявлення різних ринків з обмеженою конкуренцією і регулятивними обмеженнями Вихід на нові, швидко зростаючі ринки
	2)Диверсифікація	Вертикальна інтеграція Географічна експансія.

Інші позиції щодо можливостей здобуття конкурентних переваг дотримуються представники школи, яку можна умовно назвати «школою перманентних переваг». Її представники вказують, що дійсно, певні конкурентні переваги можна здобути в процесі ринкового навчання, проте стратегічні переваги є природними, перманентними й зумовленими середовищем, в якому працює підприємство.

У статтях Дж. Дея та Р.Венелі визначено два основних підходи до здобуття конкурентних переваг: підхід, акцентований на споживачах, та підхід, акцентований на конкурентах.

Підхід, акцентований на споживачах, передбачає, що фірма здобуває конкурентні переваги тоді, коли її товари краще, ніж товари конкурентів задовольняють потреби споживачів. Основним методом посилення конкурентних позицій, який застосовується в рамках даного підходу, є диференціація товару, інструментом реалізації якої є позиціонування, що проводиться, насамперед, за рахунок відповідного комплексу маркетингових комунікацій та стратегій просування.

На противагу попередньому підхід, акцентований на конкурентах, зосереджується на стратегії і тактиці протидії конкурентам. У межах даного підходу можуть використовуватися два способи досягнення конкурентних переваг – лідерство за витратами та сукупність дій щодо погіршення якості конкурентного середовища.

Зменшення витрат є традиційним, найстарішим та найбільш дослідженим методом посилення конкурентних переваг підприємства. У цьому разі на відміну від диференціації, лояльності та прихильності споживачів до товарів фірми немає, а конкурентна перевага формується лише за рахунок збільшення прибутку. Носієм конкурентної переваги в даному випадку є фірма, яка завдяки комплексу заходів досягає менших, ніж у конкурентів, витрат. Перспективним в управлінських умовах є зниження витрат за рахунок організаційних структур та підвищення продуктивності праці.

Таким чином, як свідчить світова практика, керівництво компаній, як правило, віддає перевагу одному з підходів. Проте утримання конкурентоспроможності в довгостроковому періоді вимагає додержання балансу між цими підходами. В іншому випадку підприємство неминуче потрапляє у стратегічну пастку.

РОЗДІЛ 2
ПРАКТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічний аналіз господарської діяльності туристичного підприємства

Туристичне підприємство ТОВ “Вітер мандрів” почало працювати з 2000 року. Основною діяльністю туристичного підприємства ТОВ “Вітер мандрів” є надання всього спектру туристичних послуг в Україні та за кордоном: автобусні, екскурсійні, лікувальні, весільні, освітні, гірськолижні і шоп-тури, дитячий відпочинок, круїзи і ін.

Місією підприємства є організація дозвілля та відпочинку населення шляхом надання туристичних послуг з високою якістю обслуговування.

Основним видом планування, яке використовує туристична фірма ТОВ “Вітер мандрів” - це стратегічне планування. Метою розробки стратегії розвитку туристичної фірми є виявлення основних напрямків його ефективного функціонування на підставі максимальної реалізації існуючого науково-технічного потенціалу у взаємозв'язку з внутрівиробничими резервами і зовнішньої навколишнім середовищем. Основними завданнями формування стратегії туристичної фірми є:

- вибір ефективних напрямків господарської діяльності, які необхідно розвивати;

- визначення розміру капітальних вкладень та інших ресурсів, необхідних для здійснення обраних напрямків господарської діяльності;

- просування туристичного продукту;

- оцінка результатів віддачі.

Стратегічний план туристичної фірми ТОВ “Вітер мандрів” складається в такій послідовності:

- аналіз ділового навколишнього зовнішнього і внутрішнього середовища;

- визначення господарської політики підприємства;

- формулювання базової стратегії і вибір стратегічних альтернатив;

- формулювання функціональних стратегій: маркетингу, виробництва, організаційних змін, а також фінансова, соціальна і екологічна стратегія.

ТОВ “Вітер мандрів” є туроператором по внутрішньому туризму і має свою технологію і ряд особливостей з формування туристичних продуктів.

Функції ТОВ “Вітер мандрів”, як оператора: комплектує, сервісна, гарантійна. Комплектуюча - створення туру з окремих туристичних послуг. Сервісна - це обслуговування туристів в офісі при продажу пакетних турів і на маршруті. Гарантійна - це забезпечення туристів гарантією надання їм заздалегідь оплачених послуг в обумовленій кількості і на певному рівні.

Стратегія туристичної фірми ТОВ “Вітер мандрів” розробляється на різні періоди часу залежно від ступеня передбачуваності майбутнього, тривалості періоду впровадження ідеї, галузевої приналежності підприємства і рівня технічної оснащеності (від 3 до 10 років).

Крім того на підприємстві застосовують елементи тактичного планування як засобу досягнення стратегічного плану, що полягає в просуванні туристичного продукту, а саме: - розробка каталогів подорожей; - розробка брошур і проспектів; - розсилка листів про продажі; - реклама в засобах масової інформації; - зовнішня реклама; - реклама в пунктах продажів; - реклама в мережі Інтернеті.

Підприємство має досить розвинену систему стратегічного планування. Стратегія туристської фірми ТОВ “Вітер мандрів” розробляється на різні періоди часу залежно від ступеня передбачуваності майбутнього, тривалості періоду впровадження ідеї, галузевої приналежності підприємства і рівня технічної оснащеності, але при цьому не використовує методи тактичного планування, яке в свою чергу, служить засобом досягнення стратегічних планів. У взаємодії ці два види планування дають змогу досягти більш

ефективної роботи туристичної фірми. Організаційну структуру ТОВ “Вітер мандрів” можна представити у вигляді такої схеми (рис. 2.1).

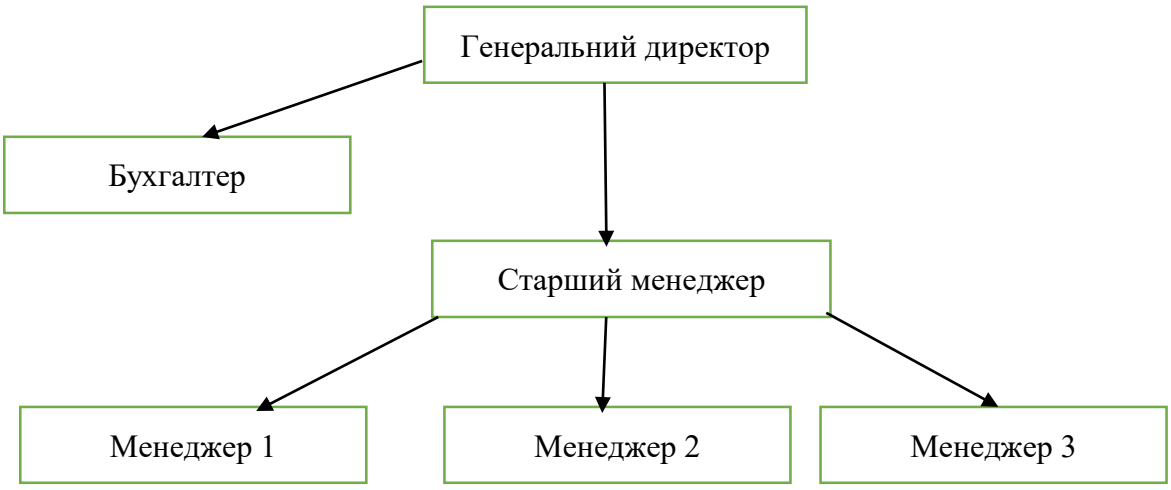

Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Вітер мандрів»

З рис. 2.1 видно, що ТОВ “Вітер мандрів” має лінійно-функціональну структуру управління - це лінійна структура, додатково включає в себе спеціалізовані підрозділи (штаби), які допомагають відповідному керівнику у виконанні окремих функцій, перш за все, функцій стратегічного планування і аналізу. Головне завдання лінійних керівників тут - координація дій функціональних служб (ланок) і направлення їх в русло загальних інтересів організації. Багаторічний досвід використання лінійно-функціональних структур управління показав, що вони найбільш ефективні там, де апарат управління виконує рутинні, часто повторювані і рідкозмінні завдання і функції.

При такій організації управління підприємство може успішно функціонувати лише тоді, коли зміни по всім структурним підрозділам відбуваються рівномірно. Лінійно-функціональна організаційна структура управління має свої переваги і недоліки (табл. 2.1).

Таким чином, ми бачимо, що з огляду на специфіку туристського підприємства і ієрархію в управлінні лінійно-функціональна система управління є найбільш оптимальною.

Таблиця 2.1

Переваги та недоліки лінійної-функціональної організаційної структури

Переваги	**Недоліки**
1) глибока підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників; 2) звільнення головного лінійного менеджера від глибокого аналізу проблем; 3) можливість залучення консультантів та експертів; 4) поєднання переваг лінійної і функціональної структур.	1) відсутність тісних взаємозв'язків і взаємодії на горизонтальному рівні між структурними підрозділами; 2) недостатньо чітка відповідальність підрозділів, оскільки готує рішення, як правило, не бере участі в його реалізації; 3) надмірно розвинена система взаємодії по вертикалі, а саме підпорядкування по ієрархії управління.

ТОВ “Вітер мандрів” в своєму кадровому складі має два менеджера, які знаходяться в підпорядкуванні у старшого менеджера. На даний момент для повноцінного функціонування офісу досить два менеджера, але обладнано і третє робоче місце з метою прийняття на тимчасову роботу в літній період, а також з розрахунком на майбутню перспективу збільшення обсягів продажів.

В рамках діючої організаційної структури всі нитки управління зосереджені в руках директора, який здійснює управління і контроль за всіма напрямками діяльності фірми.

Старший менеджер безпосередньо підзвітний йому і в його повноваження входить вирішення завдань, пов'язаних з роботою менеджерів, досягненням кожним планових показників, забезпеченням якісного обслуговування клієнтів, підтриманням партнерських відносин та ін. Зворотній зв'язок директора з співробітниками здійснюється в рамках щотижневих нарад, на яких розглядаються виникаючі проблеми, приймаються управлінські рішення, відбувається коригування планів.

Система інформаційних технологій, що використовуються в туристській фірмі ТОВ “Вітер мандрів”, складається з комп'ютерної системи резервування, системи проведення телеконференцій, відеосистем, комп'ютерів, інформаційних систем управління, електронних інформаційних систем авіаліній, електронної пересилки грошей, телефонних мереж, рухливих засобів повідомлення і т. д.

При цьому необхідно зазначити, що ця система технологій розгортається не туристичними агентами, готелями або авіакомпаніями кожним окремо, а усіма ними разом. Більш того, використання кожним сегментом туризму системи інформаційних технологій має значення для всіх інших частин.

ТОВ “Вітер мандрів” управляє складною системою маркетингових комунікацій. Кожна група комунікацій підтримує зворотний зв'язок з усіма іншими. Комплекс маркетингових комунікацій, складається з чотирьох основних засобів впливу: реклама, стимулювання продажів, пропаганда і особистий продаж. Всі чотири види основних засобів впливу утворюють комплекс комунікацій.

Завдяки правильному поєднанню і використання всіх чотирьох складових цього комплексу забезпечується так зване просування продукту [8].

Для забезпечення ефективного використання комплексу комунікацій кожної їх, його складових частин необхідно надавати певну значимість на всіх етапах життєвого циклу товару. На стадії виведення товару на ринок найбільшу значимість для просування мають реклама і пропаганда, вони зберігають свою значимість і на етапі зростання, особливе значення тут має приваблива реклама.

Так само, до вищезгаданих засобів можна додати ще один засіб комунікації - це комунікація за допомогою мережі, зокрема Інтернет. За допомогою мережі також можна оповістити покупців про зміни в ціні на турпутівки, ознайомити їх з комплексом послуг турфірми, представити нові турпослуги.

Системи електронного документообігу формують нове покоління систем автоматизації підприємств. Основними об'єктами автоматизації в таких системах є документи (в найширшому їх розумінні, від звичайних паперових до електронних будь-якого формату і структури) і бізнес-процеси, що представляють як рух документів, так і їх обробку. ТОВ “Вітер мандрів” застосовує такі додатки автоматизації документообігу:

- реєстрація кореспонденції (вхідні, вихідні);

- електронний архів документів;

- контроль виконання документів і доручень;

- автоматизація договірного процесу;

- оформлення відряджень;

- організація внутрішнього інформаційного порталу підприємства і його підрозділів;

- система контролю виконання посадових інструкцій.

Розглядаючи документообіг між ТОВ “Вітер мандрів” та туроператорами слід зазначити, що між ними лежать посередницькі (агентські договори, в рамках яких туристичний агент здійснює просування і реалізацію туристського продукту від імені та за дорученням туроператора або від свого імені.

Взаємні права та обов'язки туристичної фірми і туриста визначаються договором реалізації туристичного продукту. Невід'ємною частиною даного договору є туристична путівка. Дана форма є бланком суворої звітності і складається в двох примірниках: один віддається туристу, інший залишається в турфірмі.

В ході туроператорської діяльності ТОВ “Вітер мандрів” організовує екскурсійний тури по місту і області, екскурсійні тури по Україні, автобусні тури на морські курорти України. Тури організовуються як індивідуальні, так і групові. У процесі організації туристичного продукту працівники туристичної фірми укладають договори з транспортними компаніями, підприємствами сфери гостинності, пансіонатами, санаторіями, дитячими таборами, підприємствами громадського харчування, екскурсійними бюро, музеями, галереями та ін.

Створюється підрахунок необхідних витрат на організацію туру, після чого визначається оптимальна ціна на вартість туру. Далі формується програма туру з докладним описом і ціновою пропозицією.

Наступним кроком є розробка рекламної програми з просування туру, яка включає такі засоби реклами як: реклама на сайті, реклама в газеті, поширення рекламних буклетів. Крім туроператорської діяльності ТОВ “Вітер мандрів” займається і турагентської діяльністю.

Важливим показником ефективної діяльності підприємства є основні показники економічної ефективності діяльності, які розглянуті в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ “Вітер мандрів”

Показник	Значення показника, тис. грн			Зміни показника			Середня величина, тис. грн
	2019 р.	2018 р.	2019 р.	2018/ 2019	2019/ 2018	2019/ 2019	
1.Виручка	15007,0	15304,0	15705,0	+297	+401	+698	15338,6
2. Собівартість	11255,2	12807,0	13120,7	+222,7	+375	+523,5	12384,3
3.Прибуток (збиток) від продаж	3751,7	2497,0	2584,2	+74,2	+100,2	174,5	2944,3
4.Інші доходи і витрати, окрім відсотків до виплати	155,0	160,0	172,0	+15	+12	+27	162,3
5.Зміна податкових активів і зобов’язань, податок на прибуток та інші	515,9	516,6	534,4	+0,6	+17,9	+18,5	522,3
6.Читсий прибуток (збиток)	2063,8	2066,4	2137,8	+2,6	+74,4	+74	2089,3
7. Довідково: Сукупний фінансовий результат періоду	2063,8	2066,4	2137,8	+2,6	+74,4	+74	2089,3

Прибуток від продаж за 2019 рік склав 2137,8 тис. грн. Мало місце невелике зростання фінансового результату від продажів (+74,4 тис. грн.).

Як бачимо, що всі показники стабільно зростають. На основі даного аналізу таблиці 2.2 можна зробити висновок, що ТОВ “Вітер мандрів” функціонує з високою ефективністю. Підприємство є конкурентоспроможним і надані споживачам послуги, що користуються попитом. Таким чином, ТОВ

“Вітер мандрів” успішно здійснює як турагентську, так і туроператорську діяльність завдяки налагодженому процесу виробництва послуг на підприємстві туризму.

Фінансовий стан визначається результатами виробничої та комерційної діяльності організації. Проведемо вертикальний аналіз бухгалтерського балансу ПП «Вітер мандрів». У структурі активів балансу значна частка належить необоротним активам. У періоді з 2019 по 2019 рік питома вага необоротних активів зменшився на 2,46 %. Простежується тенденція зменшення частки цього виду активів. В основному це пов'язано зі зменшенням питомої ваги основних засобів в періоді з 2019 по 2019 рік на 2,62 %.

Довгострокових і короткострокових зобов'язань ПП «Вітер мандрів» у розглянутий період не мало. Слід зазначити, що їх відсутність обумовлена достатньою кількістю власних коштів у організації, що говорить про фінансову стійкість підприємства.

З точки зору структури активів спостерігається збільшення, яке відбулося за рахунок зростання оборотних активів з 2019-2019 р - на 81 тис. грн, а також підвищення необоротних активів за аналогічний період склав 135 тис. грн.

Збільшення оборотних активів в період з 2017-2019 р. відбулося за рахунок збільшення грошових коштів організації на 28 тис. грн. і запасів на 14 тис. грн.

Таким чином, на підставі проведеного горизонтального аналізу можна сказати, що фінансово-господарська діяльність ТОВ “Вітер мандрів” сприяла збільшенню його власного капіталу. Відсутність кредиторської заборгованості говорить про те, що ТОВ “Вітер мандрів” має достатню кількість власних оборотних коштів, і його поточна діяльність фінансувалася за рахунок власних коштів.

Далі розглянемо відносні показники фінансової стійкості підприємства. Ця група показників вказує на рівень фінансових ризиків для підприємства і

рівень залежності суб'єктів господарювання від позикового капіталу, забезпеченість власним капіталом. Висока фінансова стійкість вказує на здатність оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні стреси без необхідності зниження фінансового та виробничого потенціалу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Відносні показники фінансової стійкості ТОВ «Вітер мандрів»

Показник	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
				2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2019/ 2017
Коефіцієнт автономії	1	1	1	0	0	0	1	1	1
Коефіцієнт фінансової стійкості	1	1	1	0	0	0	1	1	1
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,09	0,09	0,12	0,002	0,023	0,025	1,023	1,240	1,269
Коефіцієнт активу	0,91	0,9	0,88	-0,002	-0,023	-0,025	0,998	0,975	0,973
Коефіцієнт інвестування	1,1	1,1	1,13	0	0,031	0,031	1	1,029	1,029
Коефіцієнт власних оборотних засобів	1	1	1	0	0	0	1	1	1

Як видно з даних таблиці 2.3 ми бачимо, що рівень власного капіталу досить високий, це відображає високу якість фінансової структури капіталу підприємства, його фінансову незалежність і відсутність значних фінансових ризиків. Високий рівень автономії свідчить про низький ступінь залежності підприємства від зовнішньої фінансової ситуації і підвищенні фінансових ризиків. Фінансова стійкість також залежить від результату аналізу по горизонталі, а саме від дотримання основного правила, при якому власний капітал перевищує оборотні активи. На підприємстві ТОВ “Вітер мандрів” в періоді з 2017 до 2019 року це правило дотримується: в 2017 р. власний капітал

більше, ніж необоротні активи на 208 тис. грн., в 2018 р. на 220 тис. грн. і в 2019 р. на 289 тис. грн.

Можна зробити висновок, що ПП «Вітер мандрів», є фінансово стійким підприємством, це підтверджують проведені горизонтальний і вертикальний аналізи бухгалтерського балансу, аналіз відносних показників фінансової стійкості, а також аналіз ліквідності підприємства. В цілому можна сказати, що підприємство має високу ступінь фінансової стійкості і ліквідності, за рахунок значного перевищення власних коштів над зобов'язаннями підприємства, які в уже згадуваному проміжку часу відсутні через забезпеченості власними коштами і проведенні консервативної політики управління підприємством.

В цілому можна сказати, що підприємство має високу ступінь фінансової стійкості і ліквідності, за рахунок значного перевищення власних коштів над зобов'язаннями підприємства, які в уже згадуваному проміжку часу відсутні через забезпеченості власними коштами і проведенні консервативної політики управління підприємством.

2.2 Діагностика стану конкурентоспроможності туристичного підприємства

Для управління конкурентоспроможністю підприємств необхідний об'єктивний інструмент її оцінки. Конкурентоспроможність має оціночну величину. Вона відображає відмінності процесу розвитку даного підприємства від підприємства-конкурента за ступенем задоволення своїми товарами (послугами) конкретної виробничої або особистої потреби, а також ефективності виробничої діяльності.

Сучасна туристична індустрія є однією з найбільш високодохідних галузей у світовій економіці. Тому на ринку туристичних послуг висока ймовірність не витримати конкуренції.

Для успішного функціонування необхідно вибрати правильних партнерів (туроператорів) і правильне місце розташування агентства. З метою виходу компанії на нові українські ринки, необхідно розробити відповідні маркетингові стратегії, що дадуть змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Особливу увагу слід приділити розробці рекламних кампаній, участі в регіональних та міжнародних виставках, а також розширити мережу туроператорів шляхом укладення з ними агентських договорів і активно просувати свої тури на ринку туристичних послуг. Слід проаналізувати кон'юнктуру кожного ринку, виявити слабкі і сильні сторони, а також способи збільшення частки на ринку і залучення більшого числа споживачів. На даний час основними конкурентами ТОВ «Вітер мандрів» є такі туристичні фірми як: 1) «Поїхали з нами»; 2) «Моя мандрівка»; 3) «Самоцвіт»; 4) «Вояж.UA».

Розглянемо основні переваги та недоліки основних компаній конкурентів по місту Херсону (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Переваги та недоліки компаній - конкурентів

Підприємство	**Переваги**	**Недоліки**
«Поїхали з нами»	1) поряд автобусна зупинка; 2) широкий асортимент туристичних послуг; 3) висока прохідність.	1) плинність кадрів; 2) орендований офіс
«Моя мандрівка»	1) поряд автобусна зупинка; 2) широкий асортимент послуг; 3) офіс у власності; 4) великий стаж роботи.	1) відсутність парковки; 2) наймані автобуси; 3) фасад будівлі не видно з магістралі.
«Самоцвіт»	1) поряд автобусна зупинка; 2) широкий асортимент послуг.	1) менший обсяг реалізації турів, ніж у компаній конкурентів; 2) плинність кадрів.
«Вояж.UA»	1) поряд автобусна зупинка; 2) зручна парковка; 3) фасад виходить на жваву магістраль.	1) наймані автобуси; 2) стаж роботи нижче, ніж у компаній конкурентів; 3) плинність кадрів.

Таким чином, можна зробити висновок, що найбільшу конкуренцію становить туристське підприємство «Поїхали з нами», оскільки воно має найбільшу кількість переваг і найменше недоліків.

Проведений аналіз особливостей функціонування туристських агентств міста Херсону показав, що на даному етапі свого розвитку якість послуг, що надаються з кожним роком покращується, конкуренція туристичних фірм залишається високою, партнерами турфірми стають з примусу, так як вижити в умовах жорсткої конкуренції нелегко. У той же час попит на туристичні послуги буде зазнавати деякі зміни, що пов'язано з появою нового типу споживача на ринку туризму.

Далі проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Вітер мандрів» для виявлення сильних і слабких сторін. В ході цього аналізу перевіряється, в якій сфері компанія конкурентоспроможна, а в який ні. Спрощений SWOT-аналіз, проведений в турфірмі «Вітер мандрів» представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Вітер мандрів»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	**СЛАБКІ СТОРОНИ**
1. Наявність потреби в послугах фірми на споживчому ринку. 2.Широкій асортимент пропонованих послуг. 3. Висока кваліфікація працівників, їх професіоналізм.	1. Залежність завантаження від сезонів року. 2.Значний відсоток споживачів припадає на індивідуального клієнта.
МОЖЛИВОСТІ	**ЗАГРОЗИ**
1. Збільшення темпів зростання ринку. 2.Вихід на новий ринок.	1.Несприятливі зміни в темпах зростання в курсах валют. 2. Спад в економіці. 3.Зміни в смаках споживачів.

Виходячи з даних табл. 2.5 можна зробити висновок, що ТОВ «Вітер мандрів» досить конкурентоспроможна турфірма. На підставі слабких сторін SWOT аналізу можна розробити проект заходів щодо підвищення конкурентоспроможності турфірми ТОВ «Вітер мандрів» та розробити лікувально-оздоровчий тур в Грецію.

Мета нашого проекту підвищити конкурентоспроможність туристичної компанії «Вітер мандрів» за допомогою розробки лікувально-оздоровчого туру і вивести його на ринок. Зараз Греція популярна як пляжний, екскурсійний та екотуризм.

За даними туроператора «Атор» в 2018 році турпотік до Греції зріс наполовину - туди приїхало на 49% українців більше, ніж в 2017 році. Щодо рейтингів готелів в Греції, то з десяти представлених і найбільш популярних готелів, тільки в трьох з них можна не тільки відпочити, а і поправити своє здоров'я. Розглянемо пропозиції туристичних фірм і проаналізуємо продаються на ринку тури по Греції, які представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Пропозиції туристичних фірм конкурентів по Греції

Назва	**Пропозиція на ринку**
«Моя мандрівка»	Пляжний та екскурсійний тур в Грецію
«Вояж.UA»	Пляжний та екскурсійний тур в Грецію
«Самоцвіт»	Пляжний та екскурсійний тур в Грецію
«CoralTravel»	Пляжні і екскурсійні тури в Грецію
«TravelWay»	Пляжні, активні, екскурсійні тури в Грецію
«DelMare»	Пляжні і екскурсійні тури в Грецію

Можна відзначити, що найбільш популярні пропозиції турів до Греції - пляжний, екскурсійний та тури за шубами, тому ТОВ «Вітер мандрів» створить не тільки конкурентоспроможний тур, але і затребуваний на ринку відповідно до встановлених уподобаннями на сьогоднішній день.

ТОВ “Вітер мандрів” візьме всю турботу про туриста на себе, метою якого є лікувально-оздоровчий туризм: підбере готель і оформить візи, забронює і купить квитки, організовує розміщення в готелі та інші послуги, в тому числі, запланує і туристичну програму. Необхідно налагодити систему оздоровлення в уже наявних лікувальних курортах Греції.

В результаті проведеного аналізу і дослідження ринку туристичних послуг можна виявити потенційні можливості щодо формування турів.

Дослідження проведені по соціально-економічних ознаках, сформульовані переваги, недоліки, можливості та загрози.

Наступний етап - це договірний (укладати договори з партнерами). На цьому етапі відбувається виявлення партнера або постачальника послуг. У договорі вказують: предмет договору, основні умови, права і обов'язки постачальника, відповідальність сторін, порядок розрахунків, юридичні адреси сторін, форс-мажор, страхова компенсація.

Третім етапом є інформаційно-методичне забезпечення туру. Тут прописується маршрут (виїзд, переліт, приїзд, трансфер), вказуються наявні умови прийому, загальна інформація про готелі, лікувально-оздоровчому заклади, дані про якість харчування, наявність кафе, ресторанів, пам'яток і т.д.

Четвертий етап розробки лікувально-оздоровчого туру полягає в описі програми з обслуговування туру - це місце розташування, особливості, які відрізняють даний тур від інших запропонованих на ринку. Інформація представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Етап 4 - Розробка програми обслуговування лікувально-оздоровчого туру

Програма обслуговування лікувально-оздоровчого туру	
Довідкові матеріали по маршруту	Готель розташований в селищі Lagadas, на березі озера, в 50 км від столиці Thessaloniki і міжнародного аеропорту. Піщаний пляж в 100 м від готелю
Різна інформація для упорядкування пам'ятки туристам, що виїжджають за кордон, пам'ятка для менеджера	На території комплексу знаходиться недавно реконструйована водолікарня з ваннами і басейном; функціонує поліклініка з різними відділеннями: фізіотерапевтичним, ортопедичним, кардіологічним, мікробіологічними, а також кабінетами голковколювання, естетики, лікування целюліту і ожиріння
Опис технологічних особливостей туру	Немає особливостей
Пам'ятки про конкретні строки подачі заявок (на авіаквитки, проживання, харчування, знижки на групу)	Надаються знижки на групу від 7 осіб (5%)

В інформаційному листку лікувально-оздоровчого туру вказуються дні обслуговування, перелік екскурсій і заходів, тривалість екскурсій в астрономічних годинах, вартість екскурсій, короткий опис району подорожі (пам'ятки, особливості рельєфу місцевості і т. д.), програми обслуговування в кожному пункті туру.

Інформаційний листок до путівки туристської подорожі містить розділи обов'язкової та додаткової інформації по маршруту, призначеної для туристів, і є невід'ємним додатком до туристської путівці або ваучеру.

Додаткова інформація виноситься в п'ятий етап, який носить назву інформаційний листок, представлений в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Етап 5 - Інформаційний листок

Інформаційний листок	
Маршрут - екскурсія, тип маршруту, транспорт, розміщення, тривалість, короткий опис; пакет послуг; додаткова інформація.	Купити екскурсію в Салоніках, значить побачити стародавній міський ринок, візантійські церкви, що вражають бездоганністю своїх форм, тріумфальну арку Галерія і інші пам'ятники історії. Незабутні враження про візит до Греції залишає у туристів відвідування термальних джерел Лутра Позар. Символ міста - Біла вежа на набережній, яка була частиною оборонної фортеці, що захищала місцеве населення від вторгнень з моря. Вона, зазвичай, є відправною точкою для оглядової екскурсії до Салонік. Екскурсії: «Салоніки-вічне місто» - 6 год -190 євро, «Міф, реальність чи легенда ???» - 10 год-250 євро, «Термальні джерела Лутра Позар (Арідея)» - 6 год - 250 євро за групу.

Економічний розрахунок туру здійснюється на шостому етапі. Сюди виписуються всі статті витрат. В результаті проведених досліджень були отримані наступні значення вартості путівки на 2 людини, яка становить 18 тис. грн., термін лікувально-оздоровчого туру дорівнює 5 днів. Тур в лікувально-оздоровчому комплексі «MEGAS ALEXANDROS» розроблений

на 5 днів і входить у вартість туру бонусна програма, яка буде спочатку представлена на ринку.

Бонусом даної програми є підготовлена спеціальна 5 денна терапевтична програма, спрямована на поліпшення структури шкіри: 1-ий день: гідромасаж в басейні або у ванні, класичне грязелікування (50 хвилин); 2-ий день: гідромасаж в басейні, сауна, парова лазня, масаж на все тіло з ефірними маслами герані (110 хвилин); 3-ий день: гідромасаж в басейні або у ванні, класичне грязелікування (50 хвилин); 4-ий день: гідромасаж в басейні, сауна, парова лазня, hotstone масаж (120 хвилин); 5-ий день: гідромасаж в басейні або у ванні, класичне грязелікування, масаж з ефірними маслами (70 хвилин).

Мета такого туру полягає у формуванні уявлення про якість туру, його переваги і недоліки для самих співробітників фірми, які в наслідок братимуть участь в реалізації туру. Просування турпродукту - комплекс заходів, спрямованих на його реалізацію, що включає рекламу, участь у спеціалізованих виставках, ярмарках, організацію інформаційних центрів, створення буклетів та ін. ТОВ “Вітер мандрів” використовує наступні види реклами:

- реклама в пресі - розміщується у формі оголошень і публікації оглядово- рекламного характеру, перевагою її є зворотний зв'язок зі споживачем. ТОВ “Вітер мандрів” співпрацює з видавництвами «Вектор», «Підручники і посібники», «Оперативна студія друку» і ін.;

- радіореклама - наймасовіша за охопленням споживачів, недорогий вид реклами, фірма співпрацює з радіоканалами «Харсон»; «Шансон» та інші.

- поштова реклама - розсилання рекламних повідомлень постійним і потенційним споживачам (по електронній пошті);

- зовнішня реклама - ефективний засіб реклами, тому що вона розрахована на сприйняття широкими верствами населення;

- інтернет-реклама ТОВ «Вітер мандрів» веде активну політику просування на сайті фірми і в одному з наймасовіших соцмереж - спільнота https://facebook/com/chtour).

Проведемо аналіз основних інвестиційних витрат проекту. У таблиці 2.9 представлені дані витрат за рік.

Таблиця 2.9

Аналіз основних інвестиційних витрат ТОВ «Вітер мандрів»

Стаття	Ціна компл., тис. грн	Кіль-стькомпл.	Всього, тис. грн
Друк рекламної продукції	0,50	1	0,50
Реклама	12,00	1	12,00
Поїздки на щорічні виставки туризму	5,00	3	15,00
Організація рекламного туру	7,00	10	70,0
Всього інвестиційних витрат			97,50

Загальна сума інвестиційних витрат за рік складає 97,50 тис. грн.

Для здійснення проекту необхідно 97,50 тис. грн. Джерелом отримання цих коштів передбачаються власні кошти. Інвестиції мають разового характеру, вкладення інвестицій здійснюється в 2020 році.

2.3. Перспективні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є поєднуючою ланкою між стадією економічного аналізу та стадією прийняття управлінських рішень. Вона дає можливість не тільки оцінити стан господарської діяльності підприємства, але і наскільки досягнута поставлена мета, як зміни та вдосконалення процесів управління впливають на функціонування, яку позицію займає підприємство серед конкурентів.

За допомогою використання математичного інструментарію для визначення тенденцій, які впливають на конкурентоспроможність туристичного підприємства було визначено, що недостатня його маркетингова діяльність може стати слабкою стороною діяльності і послабити його конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг.

Тому для туристичного підприємства «Вітер мандрів» були розроблені рекомендації з удосконалювання його маркетингової діяльності, які представлені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

План заходів щодо підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства «Вітер мандрів»

№ п/п	Рекомендації
1.	Організувати й накопичувати маркетингову інформаційну систему на підприємстві
2.	Стандартизувати процедури щодо накопичення маркетингової інформації, формувати інформаційно-аналітичні звіти
3.	Впровадити сучасну систему автоматизації, що прискорить не тільки процеси обслуговування, але й спростить роботу із споживачами
4.	Регулярно проводити маркетингові дослідження, включаючи дослідження стану й можливостей власного підприємства
5.	Створення нової видів продуктів, з урахуванням результатів маркетингових досліджень, оптимізація асортиментів відповідно до запитів клієнтів
6.	Більше ефективне використання трудових ресурсів. У періоди, коли спостерігається мінімальний обсяг товарообігу, було б доцільно планувати відпустки робітників
7.	Виділяти кошти на постійне підвищення освітнього рівня працівників
8.	Забезпечувати керівництво підприємства актуальною маркетинговою аналітичною інформацією
9.	Проробити загальну стратегічну концепцію діяльності підприємства
10.	Удосконалювати фірмовий стиль туристичного підприємства
11.	Організувати роботи з реклами й стимулювання збуту
12.	Налагодити й підтримувати систему внутрішньо фірмових комунікацій

Таким чином, удосконалювання маркетингової діяльності дозволить підвищити стійкість туристичного підприємства «Вітер мандрів» в умовах невизначеності, працювати по маркетинговій стратегії, що відповідає сформованій ситуації й можливостям туристичного ринку і буде сприяти збільшенню обсягів реалізації туристичного продукту.

Діяльність туристичного підприємства на ринку залежить від вдало обраної стратегії та вмілої її реалізації, що дозволяє зайняти сильну позицію й успішно працювати, незважаючи на непередбачені обставини, потужну конкуренцію і внутрішні проблеми.

Після проведеного оцінювання господарської діяльності туристичного підприємства «Вітер мандрів» запропоновані відповідні стратегії, які спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

При формуванні стратегії конкурентоспроможності обов'язкове обстеження зовнішніх та внутрішніх чинників з метою визначення найбільш суттєвих із них для підприємства, спроможних зробити позитивний або негативний вплив на його діяльність. Як показали аналітичні дослідження, туристичному підприємству «Вітер мандрів» притаманна стабільна позиція на ринку. Незважаючи на такий висновок при визначенні напрямів розвитку на засадах конкуренції доцільно Розглянемо три можливих варіанта.

Перший варіант

Туристичне підприємство, яке має низький рівень конкурентоспроможності та тривалий час займає останні позиції на ринку, слід запропонувати стратегію скорочення.

Її різновид – стратегія згортання, що передбачає відмову від зайвої робочої сили, пошук шляхів ефективного використання ресурсів. Конкурентною стратегією такого підприємства є концентрація на сегменті, що передбачає територіальне обмеження.

Щодо функціональних напрямів підвищення конкурентоспроможності, то вони такі:

- структурна реорганізація підприємства. Використовуючи виробничий потенціал доцільно впровадити підрозділи для надання додаткових послуг

- маркетинг: перегляд цінової політики. Регулювання ціни на послуги, які пропонуються підприємством, має відповідати рекомендаціям маркетингової служби, яку доцільно сформувати для адаптації підприємства до умов сьогодення;

- зниження витрат і загальна економія. Організаційним супроводом зниження витрат має бути посилення контролю за засобами, що використовуються, виключення наймання нових робітників;

- скорочення активів. У цьому випадку найбільш корисним для пошуку готівки може стати продаж деяких активів підприємства (устаткування, інвентарю і ін.), скорочення працюючих і та інші напрями. Одержані грошові ресурси можливо частково розмістити в грошово-кредитну сферу, а також поповнити оборотні кошти або інші фонди для здійснення намічених операцій щодо виходу зі сформованої кризової ситуації.

Другий варіант

Для туристичного підприємства «Вітер мандрів», яке займає стабільну позицію, пропонується обрати стратегію зростання, що передбачає проникнення і захоплення нових ринків.

Конкурентною слід обрати стратегію диференціювання, зміст якої полягає у відмінності від конкурентів якості послуг (наприклад, оперативне виконання замовлень).

Можлива також стратегія вакантної ніші, що припускає захоплення місткої вакантної ніші, яка має достатній розмір і можливості для одержання прибутку, визначений потенціал зростання, підходить підприємству за своїм досвідом і в той же час залишається поза сферою інтересів лідерів ринку туристичних послуг.

Третій варіант

Якщо підприємство є лідером і має найкращий рівень конкурентоспроможності, його загальна стратегія – стратегія стабільності, що полягає в режимі економії, організації виробництва, ретельному контролі за витратами.

У зв’язку з тим, що лідер має доведену практикою стратегію і відому репутацію, головне питання зводиться до того, яким чином суб’єкт господарювання буде зберігати і покращувати наявні конкурентні переваги. Для цього доцільно проаналізувати можливості лідера як мінімум у трьох стратегічних напрямках діяльності.

Перший – перманентна стратегія нападу, що базується на принципі "кращий захист – напад". Дана стратегія припускає позитивне відношення в

організації до інноваційної діяльності. При реалізації цієї стратегії необхідно розглянути умови, за яких нові методи і прийоми конкуренції можуть посилити наступ на конкурентів (зокрема, можливість зниження витрат споживачів на деякі види послуг). Актуальним буде питання про знижки постійним клієнтам.

Другий – стратегія зміцнення і захисту, що передбачає створення таких умов, за яких конкурентам було б складно збільшувати ринкову частку.

Стратегія може складатися з таких заходів:

- збільшення вхідних бар'єрів для "новачків" за допомогою інтенсифікації рекламних зусиль, поліпшення якості обслуговування;

- розширення виробничого і маркетингового потенціалу з випередженням поточних ринкових потреб з метою блокування менш потужних конкурентів.

Третій – стратегія конфронтації з конкурентами, створення іміджу підприємства, що не пробачає спроби конкурентів змінити розстановку сил. При реалізації даної стратегії фірма робить натяки своїм конкурентам, що у випадку їхніх агресивних дій вони будуть покарані. Така організація оперативно реагує на спроби конкурентів захопити частину її ринкової частки за допомогою ще більшого, ніж у конкурентів, зниження ціни, ще більшого посилення рекламних зусиль, більш великих дилерських знижок і т. ін.

Таким чином, формування стратегії, яка адекватна наявним у підприємства ресурсам та зовнішній економічній ситуації і спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності, дозволить туристичним підприємствам завоювати й утримувати сильні ринкові позиції.

Виходячи з вищенаведених варіантів підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства «Вітер мандрів» адекватною як зовнішнім так і внутрішнім умовам функціонування підприємств є стратегія підвищення конкурентоспроможності яка базується на диверсифікації продукту.

Для реалізації даної стратегії спонукальними є наступні мотиви:

По-перше, попит має тенденції до скорочення.

По-друге, наявні виробничі потужності, кадри, сировина для створення синергетичного ефекту між існуючим асортиментом та удосконаленим асортиментом продукції.

По-третє, є змога охопити новий сегмент ринку.

По-четверте, нові види продукції є доповненням до основної і сприятимуть її збуту.

Вибір стратегічних альтернатив розвитку, який базується диверсифікаційних заходах, повинен бути належним чином обґрунтованим і рекомендовано до практичного впровадження після оцінки й аналізу проблем, які стоять перед підприємством, та можливостей його ресурсної бази.

Формування програми розвитку туристичного підприємства повинно ґрунтуватися: по-перше, на належним чином організованих та скоординованих заходах; по-друге, на комплексному підході до вивчення різнонаправлених процесів і явищ, різноякісних факторів і характеристик.

Отже, під програмою розвитку доцільно розуміти комплекс пріоритетних внутрішніх заходів, які плануються здійснити в межах підприємства для досягнення визначеної мети. Для підприємств туристичного бізнесу такий підхід є актуальним не тільки через недолік власних інвестиційних ресурсів, але й у зв'язку з відсутністю управлінського досвіду щодо здійснення внутрішніх змін необхідними темпами і у визначений проміжок часу.

Процес формування програми вимагає адекватного методичного забезпечення, яке дозволяє об'єктивно оцінювати послідовну адаптацію і гармонійний розвиток підприємства. Тому вона повинна відповідати наступним вимогам:

- формується такий варіант програми розвитку, який забезпечує повноту вирішення поставленої задачі, мінімальний термін для її виконання (часові обмеження) та мінімально можливі сумарні витрати на її проведення (ресурсні обмеження);

- завдання повинні бути конкретизовані в розрізі формування необхідних умов для проведення програми, причому пріоритетними повинні бути ті, які забезпечують раціональне включення в програму всіх наявних ресурсів та резервів;

- доцільно передбачати змістовні (кількісні та якісні) наслідки програми та із можливих альтернатив обирати ту, що забезпечує максимальну ефективність здійснених заходів.

Виходячи із встановлених вимог, результатів досліджень щодо впливу зовнішнього середовища на господарську діяльність туристичного підприємства, цільовими параметрами розробки програми – є виявлення резервів на основі оцінки внутрішніх ресурсів підприємства.

Це обумовлено тим, що завдяки мобілізації власних ресурсів є реальна можливість:

по-перше, отримати швидкий результат;

по-друге, здійснювати визначені диверсифікаційні заходи силами працівників та спеціалістів підприємства;

по-третє, не виникає потреби у значних витратах та капіталовкладеннях.

Розрахунок економічної доцільності диверсифікаційних заходів, пов’язаних із впровадженням нової послуги у межах підвищення конкурентоспроможності підприємства, доцільно здійснити виходячи із наступних міркувань.

1. Структура основних витрат на організацію додаткових послуг складається з наступних елементів:

2. Рентабельність послуги.

3. Термін окупності залежить від структури пропозиції, популярності торговельної марки, обороту.

Підсумовуючи результати обґрунтування та оцінки ефективності диверсифікаційних заходів в рамках підвищення конкурентоспроможності доцільно зробити ряд висновків.

По-перше, підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства «Вітер мандрів» за рахунок диверсифікації пропозиції є обґрунтованим і спрямований на ліквідацію суперечностей між потребами ринку, змінами у зовнішньому оточенні та внутрішнім середовищем підприємства.

По-друге, надає можливість туристичному підприємству визначати доцільність та послідовність здійснення визначених змін насамперед на основі власної ресурсної бази.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів щодо управління маркетинговою діяльністю туристичного підприємства дали підставу зробити наступні висновки:

1. Підприємства, які володіють стратегією конкуренції і запроваджують методологію стратегічного менеджменту, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети.

2. В економічній науці сформувалися три основні підходи до розуміння конкуренції: - конкуренція як спосіб поведінки економічних суб'єктів на ринку; - конкуренція як визначник структури ринку; - конкуренція як рушій економічного прогресу, поєднавши які можна дати наступне визначення даного поняття: конкуренція – це суперництво старого з новим (інноваціями), коли конкуруючі одиниці шляхом аналізу структури ринку визначають ступінь свободи продавця і покупця на ринку, поставивши собі за мету якомога повне задоволення потреб покупця.

3. Конкурентоспроможність підприємств» має поєднувати в собі інформацію про чинники, які можуть забезпечити завоювання та утримання ними конкурентних позицій, тривале перебування на ринку: виробничу ефективність, здатність продукції задовольняти потреби споживачів, ефективність організації маркетингової діяльності тощо. Конкурентоспроможність підприємства – це здатність суб'єкта економічної діяльності пристосовуватися до нових умов господарювання, використовувати свої конкурентні переваги і перемагати в конкурентній боротьбі на ринках, найбільш повно задовольняти потреби споживача шляхом аналізу структури ринку і гнучко реагувати на зміну його кон'юнктури.

4. Проаналізовано методику дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства, обґрунтовано доцільність здійснення

дослідження конкурентоспроможності туристичних підприємств методом, заснованим на теорії ефективної конкуренції.

5. Основними завданнями формування стратегії туристичної фірми є: вибір ефективних напрямків господарської діяльності, які необхідно розвивати; визначення розміру капітальних вкладень та інших ресурсів, необхідних для здійснення обраних напрямків господарської діяльності; просування туристичного продукту; Стратегія туристичної фірми розробляється на різні періоди часу залежно від ступеня передбачуваності майбутнього, тривалості періоду впровадження ідеї, галузевої приналежності підприємства і рівня технічної оснащеності. Крім того, на підприємстві застосовують елементи тактичного планування, як засобу досягнення стратегічного плану, що полягає в просуванні туристичного продукту, а саме: (1) розробка каталогів подорожей; (2) розробка брошур і проспектів; (3) розсилка листів про продажі; (4) реклама в засобах масової інформації; (5) зовнішня реклама; (6) реклама в пунктах продажів; (7) реклама в Інтернеті.

6. Розроблено стосовно до туристичних підприємств схему організаційно – економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю підприємства, яка являє собою специфічну багатофункціональну та багатокомпонентну систему, що складається з комплексу взаємозв’язаних блоків (елементів системи), які піддаються впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, але утворюють певну цілісність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аакер Дэвид. Стратегическое рыночное управление / Дэвид Аакер. - СПб.: Питер, 2007. - 496 с.

2. Агафонова Л.Г., Агафонова О.Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. – К.: Знання України,2002. – 358 с.

3. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы / Государственный ун-т управления; Национальный фонд подготовки кадров. – М.: ОАО "Типография "НОВОСТИ", 2000. - 256с.

4. Акимова И.М. Промышленный маркетинг / И.М. Акимова. – К.: О-во "Знания", КОО, 2000. – 294 с.

5. Александрова О.С. Конкуренція як принцип суспільного розвитку: соціально-філософський аналіз. Автореф. дис. канд. філософ. наук: 09.00.03; Тавр. нац. ун-т ім. В.І. Вернадського. – Сімф., 2004.

6. Алимов О.М., Ігнатієва І.А. Балансування стратегій в стратегічному наборі підприємства / О.М. Алимов, І.А. Ігнатієва // Актуальні проблеми економіки. - 2005. - № 7. - С.109-115.

7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. - М.: Экономика, 1989. – 519 с.

8. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 468 с.

9. Антонюк, Л. Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації / Л.Л. Антонюк / Монографія. – К. : КНЕУ, 2004, – 273 с.

10. Багиев Г. Л. Международный маркетинг / Багиев Г. Л., Моисеева Н. К., Никифорова С. В. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.

11. Багрова І.З. Складові та фактори конкурентоспроможності / І.З. Багрова, О.Р. Нефедова // Вісник економічних наук України. – 2007. – № 1. – С. 16-22.

12. Безтелесна, Л. Механізм забезпечення сталої конкурентоспроможності великого промислового підприємства/ Л. Безтелесна, Н. Чигир // Економіст. – 2004. –№12. – с. 456.

13. Борисенко, З.М. Умови економічної конкуренції в Україні / З.М. Борисенко // Економіка України. – 2002. – №10. – С. 4-11.

14. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития/ Н. Боровских // Маркетинг. – 2005. – С. 37-48.

15. Булах І.В. Математична модель оцінки стратегічної конкурентоспроможності підприємства / І. В. Булах // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2007. - Вип. 3 (39). – С. 24-31.

16. Войчак А.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація/ А.В. Войчак, Р.В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – №2. С. 50-53.

17. Гарачук, Ю. О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю / Ю. О. Гарачук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – N 2. – С. 60-66.

18. Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // РЭЖ. – 2004. – №3. – с. 67-77.

19. Герчикова И.Н. Менеджмент [учебник] / И.Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.

20. Данілова, Е.І. Конкурентоспроможність продукції українських корпорацій на міжнародних ринках [Електронний ресурс] / Е.І. Данілова, М.Г. Луцький // Національний банк України. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2007-1/Luckiy_107.htm.

21. Дойль П. Менеджмент: Стратегия и тактика.- СПб: Питер, 1999.- 560 с.

22. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2006. 384 с.

23. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти: моногр. Київ : ДАКККіМ, 2006. 144 с.

24. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст]: монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова; Нац. акад. наук України, Н.-д. центр індустр. проблем розвитку. – Х.: ІНЖЕК, 2012. – 351 с.

25. Ламбен Жак-Жак. Стратегический маркетинг / Ламбен Жан-Жак; [Европейская перспектива: пер. с фр.]. – Спб.: Наука, 1996. – 870 с.

26. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. - № 4. - С.155–163.

27. Мак-Дональд Малькольм. Планы маркетинга. Как их составлять и использовать / Макдональд Малькольм. – М.: Технологии, 2004. – 656 с.

28. Надточій І.І. Сутність і значення конкурентоспроможності в розвитку підприємств [електронний ресурс] / І.І. Надточій // Вісник Національного університету кораблебудування. – 2010. – № 2. – Режим доступу: www.ev.nuos.edu.ua

29. Павленко Ф., Якубовський М. Підвищення конкурентоспроможності виробництва в країнах з перехідною економікою // Економіка України. – 2005. – № 11. – с. 42–51.

30. Павлова В. А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення [монографія] / В. А. Павлова. – Д. : Вид-во ДУЕП, 2006. – 276 с.

31. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина. – 2005.- 454 с.

32. Портер М. Конкуренция. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2001. 95 с.

33. Портер М. Конкуренція / Портер М. – К.: Вильямс, 2000. – 495 с.

34. Савченко С.М. Загальні положення оцінки конкурентоспроможності підприємства [електронний ресурс] / С.М. Савченко

// Проблеми системного підходу в економіці. – 2008. – № 4. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua

35. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підруч. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.

36. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: Вид-во "Економічна думка". – 2006. – с. 390 70.

37. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка». 2008. № 633. С. 627–636.

38. Система та процес управління конкурентоспроможністю підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal.

39. Сімех Ю. А. Визначення поняття конкурентостійкість підприємства / Ю. А. Сімех // Вісник Міжнародного Слов'янського Університету. Серія «Економічні науки». – Том X. – 2007. – № 1. – С.12–16.

40. Соловйов І.О. Декомпозиційний підхід до аналізу складних маркетингових систем / Соловйов І.О., Міхєєв Є.К. // Таврійський науковий вісник: зб. наук. пр. – Херсон, 2007. – Вип. 55. – С.262 – 268.

41. Спіріна, М. В. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємств / М. В. Спіріна // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №8. – С. 176-183.

42. Стиглер Дж.Дж. Совершенная конкуренция: исторический ракурс / Вехи экономической мысли. Теория фирмы. Т. 2. Под ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 2000. – С. 299–328.

43. Тарнавська Н. П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : моногр. Тернопіль : Економічна думка, 2008. 570 с.

44. Уланчук В.С. Конкуренція та методи визначення конкурентоспроможності [електронний ресурс] / В.С. Уланчук, Н.О. Лисенко

// Збірник наукових праць Уманського державного аграрного університету. – 2008. – Випуск 70. – Ч. 2. Економіка. – Режим доступу: http://udau.edu.ua

45. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : уч. пособ. Москва : Издательство «Эксмо», 2004. 544 с.

46. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Фатхутдинов Р.А.; [2-е изд., перераб. и доп.]. – Спб.: Питер, 2002. – 448 с.

47. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2010. № 4. С. 27–32.

48. Хайек Ф.А. Конкуренция как процедура открытия // Мировая экономика и международные отношения. – 1989. – № 12.

49. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. - СПб.: Питер, 2001. - 378 с.

50. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика.- М.: Изд-во “АКАЛИС”, 1996.- 272 с.

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

52. SWOT - аналіз - основа формування маркетингових стратегій ідприємства: [навч. посіб.] / за ред. Л.В. Балабанової. - [2 – ге вид., випр. і доп.]. – К.: Знання, 2005. – 301 с. – (Вища освіта XXI століття).