

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Інститут управління та права
Факультет міжнародного туризму та економіки
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ»

Виконала: студентка II курсу, групи МГУ-110м
Спеціальності 242 Туризм
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма Туризмознавство
Іванова В.К.
(прізвище та ініціали)

Керівник Шелеметьєва Т. В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Соколов А.В.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Інститут, факультет Міжнародного туризму та економіки
Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу
Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 242 Туризм
(шифр і назва)
Освітня програма (спеціалізація) Туризмознавство
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ТГРБ
В.М.Зайцева
«01» вересня 2021 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Іванової Валерії Констянтинівни
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств
керівник роботи (проєкту) Шелеметьєва Т. В, д.е.н., проф.
затвердженні наказом вищого навчального закладу від «14» вересня 2021 року №336
2. Строк подання студентом роботи (проєкту) 13.12.2021 р.
3. Вихідні дані до роботи (проєкту) в роботі використанні використані закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти Міністерства культури та інформаційної політики України, Державного агентства розвитку туризму України, наукові праці українських і зарубіжних учених, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Головного управління статистики Запорізької області, закордонні аналітичні матеріали, інформація з інтернет-джерел.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств.
Розділ 2. Аналіз конкурентоспроможності туристичного підприємства України
Розділ 3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства в умовах пандемії COVID-19
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 12 таблиць та 13 рисунків

6. Консультанти розділів кваліфікаційної дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Шелеметьєва Т. В, д.е.н., проф каф. ТГРБ	01.09.2021	11.10.2021
2	Шелеметьєва Т. В, д.е.н., проф каф. ТГРБ	01.09.2021	25.10.2021
3	Шелеметьєва Т. В, д.е.н., проф каф. ТГРБ	01.09.2021	08.11.2021
Нормокон троль	Цвілий С.М., доцент каф. ТГРБ	01.09.2021	19.11.2021

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01.09.2021	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2021	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	01.09-01.10.2021	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.09-11.10.2021	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10.2021	виконано
6	Виконання другого розділу	25.10.2021	виконано
7	Виконання третього розділу	08.11.2021	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	15.11.2021	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	19.11.2021	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	22.11.2021	виконано
11	Перевірка роботи керівником	26.11.2021	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	29.11.2021	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	03.12.2021	виконано
14	Подання роботи на кафедру	13.12.2021	виконано
15	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	22.12. 2021	виконано

Студент

(підпис)

Іванова В.К.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проекту)

(підпис)

Шелеметьєва Т. В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Туристичний ринок характеризується високою конкурентоспроможністю, тому підприємства повинні мати можливість швидко і адекватно реагувати на зміни ринкових умов. Через це виникає потреба в створенні та впровадженні механізмів управління, які дозволяють визнавати ці зміни та забезпечувати відповідну адаптацію економічної діяльності туристичного підприємства. Саме тому, особливо актуальним є окреслення сучасних тенденцій в управлінні конкурентоспроможністю туристичними підприємствами.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є обґрунтування вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах пандемії COVID-19 та розробка на цій основі методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства «TUI Ukraine». Виходячи з поставленої мети, доцільно виконати наступні **задачі**: дослідження та уточнення теоретичних аспектів щодо сутності та особливостей конкуренції, конкурентних переваг, управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств, аналіз змін у конкурентній ситуації на ринку туризму та вивчення кризових явищ, спричинених COVID19, оцінка рівня конкурентоспроможності туристичного підприємства «TUI Ukraine» за допомогою різних методів та обґрунтування на базі отриманих результатів вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства «TUI Ukraine».

Об'єктом наукового дослідження є процес управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів оцінювання та управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в умовах кризи, спричиненої пандемією COVID-19.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний

метод, описовий, метод факторного аналізу, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, комплекс методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, дані первинного бухгалтерського обліку, фінансової і статистичної звітності, Інтернет-ресурси, офіційні сайти туристичних підприємств, власні дослідження, тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в доповненні та уточненні комплексу теоретичних і методичних положень щодо управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Сформовано комплекс заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах пандемії COVID-19 за допомогою проведеного аналізу та комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства «TUI Ukraine».

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву філії туристичного підприємства «TUI Ukraine» щодо впровадження заходів для підвищення його конкурентоспроможності в умовах пандемії COVID-19. (довідка 02/11/2021-05 від 22.11.2021 р.). Матеріали кваліфікаційної дипломної роботи магістра доцільно використати при викладанні дисципліни «Економіка туристичних підприємств» студентам спеціальності «Туризмознавство» рівня «бакалавр».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, які викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на Всеукраїнській і Міжнародній науково-практичних конференціях здобувачів вищої освіти, за результатами участі у яких опубліковано тези.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (80

найменувань) й додатків (2 позицій). Загальний обсяг роботи – 121 сторінка комп'ютерного тексту (6,69 авт. арк.), основний зміст роботи викладено на 99 сторінках (5,11 авт. арк.). Робота містить 17 таблиць та 6 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Іванова В.К. Управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств – Кваліфікаційна дипломна робота.

У роботі розглянуто розглянуто теоретичні основи та особливості управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в умовах пандемії COVID-19. Проведено аналіз та оцінку конкурентного середовища, конкурентів та конкурентоспроможності підприємства «TUI Ukraine» Розроблено шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства «TUI Ukraine» за результатами проведеної оцінки конкурентоспроможності підприємства різними методами.

Ключові слова: конкуренція, конкурентна перевага, конкурентоспроможність, управління конкурентоспроможністю, конкурентне середовище.

ANNOTATION

Ivanova V.K. Managing Competitiveness of Tourism Enterprises. – Qualifying work.

The theoretical bases of management of competitiveness of tourist enterprises in the conditions of pandemic COVID-19 are considered in the work. The analysis and assessment of the competitive environment, competitors and competitiveness of the enterprise "TUI Ukraine" is carried out. Ways to increase the competitiveness of the enterprise "TUI Ukraine" based on the results of the assessment of the competitiveness of the enterprise by different methods.

Key words: competition, competitive advantage, competitiveness, competitiveness management, competitive environment.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

ВВП – валовий внутрішній продукт

грн. – гривня

див. – дивись

дол. – долар

ін. – інше

КСП – конкурентоспроможність підприємства

млн. – мільйон

ос. – осіб

ПДВ – податок на додану вартість

р., рр. – рік, роки

рис. – рисунок

ст. – стаття

т.д. – так далі

т.ч. – тому числі

табл. – таблиця

тис. – тисяча

фіз. – фізичні

чол. – чоловік

ЧП – середньорічна чисельність працівників

УАТА – українська асоціація туристичних агентів

юр. – юридичні

% – відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ	12
1.1. Сутність та особливості конкурентоспроможності туристичного підприємства	12
1.2. Сутність, цілі та задачі управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств	22
1.3. Критерії та методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА УКРАЇНИ	31
2.1. Дослідження та оцінка конкурентного середовища туристичних підприємств України	31
2.2. Організаційно-економічна характеристика компанії «TUI»	41
2.3. Оцінка та аналіз конкурентоспроможності компанії «TUI Ukraine»	47
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19	
3.1. Пропозиції та прогнози щодо підвищення конкурентоспроможності компанії «TUI»	61
3.2. Обґрунтування та вибір стратегії конкурентоспроможності для компанії «TUI»	70
ВИСНОВКИ	
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	

ВСТУП

Актуальність теми. Туристичний ринок характеризується високою конкурентоспроможністю, тому підприємства повинні мати можливість швидко і адекватно реагувати на зміни ринкових умов. Через це виникає потреба в створенні та впровадженні механізмів управління, які дозволяють визнавати ці зміни та забезпечувати відповідну адаптацію економічної діяльності туристичного підприємства. Більш того, у зв'язку з швидким поширенням COVID-19 і введених урядом обмежень на поїздки по всьому світу, індустрія туризму знаходиться в самому центрі одного з найважчих періодів на сьогоднішній день.

Туристичні підприємства стикаються з дилемою, коли необхідно балансувати між заходами щодо здоров'я та створенням умов для подорожей, згідно переваг своїх споживачів. Це являє безпрецедентну проблему для галузі, та потребує розробки шляхів виходу з кризи, спричиненої пандемією COVID-19. Приватні підприємці та власники підприємств почали замислюватися про конкурентоспроможність виробленої продукції (товарів та послуг). Нормальне функціонування підприємств передбачає пошук, а також розробку власної стратегії розвитку. Формування стійких конкурентних переваг є обов'язковою умовою для забезпечення ефективного розвитку підприємства. Саме тому, особливо актуальним є окреслення сучасних тенденцій в управлінні конкурентоспроможністю туристичними підприємствами.

Багато зарубіжних вчених, наприклад, такі як, Д.А. Аакер, І. Ансофф, М. Портер, К. Боумен, Ж.Ж. Ламбен, Г. Мінцберг та ін. присвятили свої праці вивченню проблеми формування конкурентних переваг підприємства. Значний внесок у дослідження проблеми конкурентоспроможності підприємств внесли і такі вчені, такі як: Г.Л. Азоєв, В.Д. Андріанов, О.Н. Беленов, Ю.Б. Рубін, В.М. Тумін, Р.А. Фатхутдінов.

Проблематику конкурентоспроможності готельних підприємств у своїх наукових дослідженнях піднімали іноземні та вітчизняні вчені, зокрема

Балацька Н.Ю., Зайцева В.М., Завідна Л.Д., Гресь-Євреїнова С.В., Жуков А.В., Кукліна Т.С., Мамотенко Д.Ю., Подлепіна П.О., Кузнецова Н.М., Шаповалова О.М., Шелеметьєва Т. В., Мельниченко С.В., Донець А.А., Балацька Н.Ю., Малюга Л.М., Поворознюк І.М. Однак залишається ряд нерозглянутих питань, пов'язаних з управлінням конкурентоспроможністю туристичних підприємств в умовах кризи, спричиненої пандемією COVID-19.

У зв'язку з позначеною актуальністю, мета випускної кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах пандемії COVID-19 та розробка на цій основі методичних та практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства «TUI Ukraine».

Виходячи з поставленої мети необхідно виконати наступні задачі:

- розглянути на основі різних джерел теоретичні аспекти щодо сутності управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств;
- зробити аналіз змін у конкурентній ситуації на ринку туризму
- зробити оцінку рівня конкурентоспроможності туристичного підприємства «TUI Ukraine» за допомогою різних методів;
- обґрунтувати на базі отриманих результатів вибір стратегії та шляхів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства «TUI Ukraine».

Об'єктом наукового дослідження є процес управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів оцінювання та управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств в умовах кризи, спричиненої пандемією COVID-19.

Методи дослідження: порівняння, узагальнення, аналіз літературних джерел та Інтернет-ресурсів, аналітико-дослідницький метод, статистичний метод, описовий, метод абсолютних та відносних різниць, прийоми економічного аналізу (табличний, порівняння, групування, графічний), методи пошуку і збору даних, комплекс методів оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Інформаційну базу дослідження становлять: нормативно-правова та законодавча база України, підручники, навчальні посібники, наукові статті, монографії, матеріали міжнародних та вітчизняних конференцій, форумів та семінарів, дані первинного бухгалтерського обліку, фінансової і статистичної звітності, Інтернет-ресурси, офіційні сайти туристичних підприємств, власні дослідження, тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в доповненні та уточненні комплексу теоретичних і методичних положень щодо управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Сформовано комплекс заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах пандемії COVID-19 за допомогою проведеного аналізу та комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення результатів полягає у формуванні рекомендацій керівництву філії туристичного підприємства «TUI Ukraine» щодо впровадження заходів для підвищення його конкурентоспроможності в умовах пандемії COVID-19 (довідка 02/11/2021-05 від 22.11.2021 р.). Матеріали кваліфікаційної дипломної роботи магістра доцільно використати при викладанні дисципліни «Економіка туристичних підприємств» студентам спеціальності «Туризмознавство» рівня «бакалавр».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, викладені в кваліфікаційній дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на Міжнародній науковій конференції студентів і молодих учених «Наука і вища освіта» (м. Запоріжжя, 2021 р.) [17] та на Всеукраїнській науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів «Тиждень науки – 2020» (Запоріжжя, 19-23 квітня 2021) [26], за результатами яких опубліковано тези доповідей.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, перелік посилань (67 найменування). Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки комп'ютерного тексту,

основний зміст роботи викладено на 87 сторінках. Робота містить 12 таблиць та 13 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та особливості конкурентоспроможності туристичного підприємства

Конкурентоспроможність підприємства (КСП) – складна економічна категорія, яка виступає найважливішим фактором формування безпеки підприємства, тобто його виживання в умовах жорсткої боротьби. Підтримка високого рівня конкурентоспроможності вимагає повного використання численних внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку. На думку Ф. Котлера [3], конкурентоспроможність визначає компетентність, що дозволяє витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними суб'єктами на цьому ринку.

За визначенням Р. Л. Лупака, КСП – це відносна характеристика, що виражає відмінності розвитку підприємства від підприємств-конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб споживачів і за ефективністю господарсько-фінансової діяльності [4, 248].

За визначенням Г. Азоева, КСП – це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством [5].

На думку Зав'ялова П.С., КСП – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом наявних у підприємства засобів, включаючи маркетингові [6, 213].

Покропивний С.Ф. [7, 350] зазначає, що поняття КСП слід розуміти, як здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях

підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку.

Конкурентоспроможність окремого товару або послуги визначається як їх відносна перевага порівняно з аналогічними товарами і послугами, коли реальні або потенційні споживачі роблять свій вибір [8, 15].

О.Є. Кузьмін визначає сутність категорії «конкурентоспроможність» як сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів [4, с. 102]. Конкурентоспроможність також трактують із позиції менеджменту як спрямовану на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності цього суб'єкта економічної діяльності. КСП необхідно розглядати з урахуванням ієрархічності цього поняття, зважаючи на існування причинно-наслідкових зв'язків та супідрядності конкурентоспроможності на усіх рівнях управління економікою (держава, підприємство, продукція). Нинішній етап досліджень проблематики конкурентоспроможності характеризується відокремленим вивченням конкурентоспроможності держави, галузей, регіонів, підприємств. Це призвело до ігнорування принципу ієрархічності проблеми конкурентоспроможності і, як наслідок, відсутності наскрізних критеріїв і узгодженої конкурентної, регіональної, галузевої політики держави і конкурентної політики окремих підприємств.

КСП – комплексне, багатофакторне поняття, яке складно піддається економічній інтерпретації. Бажання фахівців виявити економічну сутність КСП обумовило існування значної кількості різноманітних формулювань, а динамічні зміни ринкового середовища спонукали до спроб їх урахування у визначенні конкурентоспроможності підприємств. Цими обставинами пояснюється несталість термінології і, відповідно, теоретичних і методологічних засад управління конкурентоспроможністю підприємств, а також різний рівень їх глибини і конкретизації [9, 75].

Аналіз наукових джерел показує, що переважна більшість авторів у загальному розумінні визначають КСП як певну перевагу відносно конкурента. Залежно від мети та об'єкта аналізу це поняття уточнюється і деталізується. Складність економічної інтерпретації поняття конкурентоспроможності підприємства обумовлюється й наявністю обширного спектру досліджень різних аспектів конкурентоспроможності:

- технологічна конкурентоспроможність;
- фінансово–економічна конкурентоспроможність;
- маркетингова конкурентоспроможність;
- кадрова конкурентоспроможність;
- конкурентоспроможність виробництва;
- конкурентоспроможність підприємства на ринку робочої сили;
- конкурентоспроможний потенціал підприємства;
- конкурентоспроможність інформаційної системи;
- конкурентоспроможність виробничого потенціалу та багато інших аспектів.

Конкурентоспроможність виступає одним з найголовніших факторів, які формують конкурентну боротьбу, однак дослідження даного поняття передбачає з'ясування сутності категорії «конкуренція» як суперництва, боротьби за досягнення кращих результатів у будь–якій сфері діяльності [10, 11]. Дотримуючись цього трактування, конкурентоспроможність є здатністю у довгостроковому періоді шляхом здійснення конкурентної боротьби досягати кращих результатів у певній сфері діяльності.

Закон України «Про захист економічної конкуренції» трактує поняття «економічна конкуренція як змагання між суб'єктами господарювання задля здобуття переваг над іншими суб'єктами господарювання, в той час як споживачі вибирають найоптимальніший серед запропонованих варіант товару/послуги [11]. У Законі України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» конкуренція розглядається з точки зору попиту на неї, а саме як

«змагальність підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво тих товарів, яких потребує споживач» [12]. Як зазначає відомий економіст Р. Фатхутдинов, «конкуренція – процес управління суб'єктом своїми конкурентними перевагами на конкретній території для отримання перемоги або досягнення інших цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб в межах законодавства або за природних умов» [13, 8].

Отже, найчастіше вживаним визначенням конкурентоспроможності підприємства вважається його здатність (спроможність) конкурувати, протистояти певним чинникам і обставинам, боротися за існування і розвиток підприємства тощо. Проведений аналіз дефініцій конкурентоспроможності підприємства дав змогу виявити основну відмінність між ними, яка полягає у глибині проникнення в сутність конкурентоспроможності – від виявлення першооснови, сутності конкурентоспроможності до форми її представлення (набору характеристик).

КСП, що здійснює діяльність в туристичному бізнесі є складною і комплексною категорією, яка включає в себе переваги не тільки за якістю послуг, що надаються, але також і переваги результативної роботи в сфері туристичного менеджменту та організації діяльності, якості прийняття і реалізації управлінських рішень, ефективних методів управління персоналом, фінансової стійкості туристичних підприємств та ін. Конкурентоспроможність туристичного підприємства – це здатність і можливість здійснювати діяльність з надання туристичних послуг в умовах ринку, а також мати переваги перед фірмами - конкурентами і за рахунок цього отримувати додатковий прибуток, який спрямовується як на розвиток підприємства та його кадрового складу, так і на забезпечення якісного обслуговування клієнтів [14, 17].

Значення конкуренції серед підприємств туристичного ринку полягає в тому, що кожне підприємство, здійснюючи свою діяльність, намагається

закріпити й розширити свої позиції на ринку туристичних послуг. З метою підвищення конкурентних позицій в сучасних умовах, які склалися на ринку туристичних послуг, потрібно реально оцінити становище й прогнозування можливих дій конкурентів. Дотримуючись таких методів роботи на ринку, підприємство туристичної сфери діяльності може підвищити свою конкурентоспроможність навіть у разі незначних змін у роботі [15, 238].

Конкурентоспроможність є багаторівневою економічною категорією, складовими рівнями якої є: технологія, товар, підприємство, регіон, галузь і країна. Конкурентоспроможність підприємства формується під дією багаторівневої ієрархії факторів:

- верхній рівень складає частка ринку, яка безумовно залежить від досягнутої конкурентоспроможності продукції чи послуг;
- другий рівень характеризує потенційну конкурентоспроможність, якої може досягти підприємство;
- третій рівень вказує на взаємозв'язок конкурентоспроможності від якості та ефективності управління;
- на четвертому рівні ключовим фактором виступають економічні результати діяльності підприємства.

Послуга – це поняття складне і комплексне, при якому слід брати до уваги і конкретну природу послуги. Якщо матеріальна послуга – це продукт матеріального виробництва, кінцевою метою якого є виготовлення і пропозиція конкретного продукту, то нематеріальна послуга сприймається в суб'єктивній формі. Причина цього в її невідчутності, хоча деякі послуги цієї групи можуть включати в себе і матеріальні елементи [16, 22].

Послуга взагалі і туристична послуга зокрема принципово відрізняються від товару. Розуміння суті цієї відзнаки вкрай важливо при виявленні об'єктивних показників якості послуг, а також необхідно для формування ефективних систем просування послуг та досягнення їх конкурентоспроможності.

Послуги туристичних підприємств мають низку важливих диференціальних характеристик:

- безпосереднє споживання туристичних послуг клієнтами підприємств на місці в процесі їх надання;

Туристичні послуги, як і багато інших послуг, мають особливі риси, які позначаються як «три Н», тобто:

- невідчутність. Адже туристичні послуги не є матеріальними. Вони

входять до соціально-культурних, оскільки визначаються діяльністю виконавця послуги по задоволенню соціально-культурних послуг споживача: фізичних, етичних інтелектуальних, духовних та інших. Побачити або оцінити їх в момент купівлі просто неможливо. Об'єктом таких послуг є – споживач (турист).

- нерозривність виробництва і споживання. Ця послуга є результатом

безпосередньої взаємодії виконавця і споживача, а отже надання туристичної послуги відбувається паралельно зі споживанням. А як відомо, виробництво матеріальних товарів передуює його продажу і лише після цього настає споживання.

- неможливість збереження туристичної послуги. Адже, туристичні послуги істотно відрізняються від матеріального товару, зокрема відсутністю етапу збереження, оскільки послуги не можуть «полежати» на складі, доки їх використають, тому потрібно ретельно вивчати кон'юнктуру ринку та попит і пропозицію на ньому[4].

Найважливішою особливістю управління конкурентоспроможністю послугою туристичної компанії є специфіка властивостей послуг туризму, його невіддільність від джерела формування.

Товар в матеріальному вигляді існує незалежно від його виробника, туристична послуга, яка також є товаром, невіддільна від джерела її створення. Так як туристичний продукт проявляється у вигляді послуги, то

його необхідною ознакою є присутність клієнта і неможливість накопичення та цієї послуги. У зв'язку з тим, що при реалізації туристичного продукту посилюється особистісний аспект, процес надання туристичних послуг може бути автоматизований в набагато меншому ступені, ніж, наприклад, процес виробництва товарів. Адже не можна з високим ступенем вірогідності спрогнозувати поведінку туриста – вона залежить не тільки від об'єктивних обставин, а й від суб'єктивних факторів. З цієї причини в менеджменті туризму незмірно більше уваги має приділятися управлінню персоналом та врегулюванню міжособистісних відносин [2]. Специфіка туристичного продукту пов'язана зі специфікою туристичного попиту. Попит на туристичні послуги неоднорідний у силу трьох основних причин. Основна з них – невідчутність туристичного продукту. Складність в роботі менеджера туристичного підприємств полягає в тому, щоб переконати покупця у вигідності саме його послуги, адже якість туристичного продукту коливається в досить широких межах і залежить не тільки від постачальників, але і від часу та місця пропозиції. Різноманітність споживачів туристичних послуг – ще одна причина неоднорідності попиту на них. Різні категорії туристів відрізняються метою поїздки, своїми вимогами до туристичних послуг, а також ціною, яку вони готові та в змозі оплатити. Кожному типу туристів відповідає певний сегмент туристичного ринку. На попит дуже сильно впливають такі фактори, як дохід, структура сім'ї, віковий фактор, освіта та професія.

Наступна особливість туризму як об'єкта управління виражається в комплексності туристичних послуг. Туристична послуга – це все те, що турист бере до уваги або чим він користується під час подорожі (при зміні місця свого перебування і при перебуванні в кінцевому пункті своєї поїздки). Звідси випливає, що туристична послуга складається для туриста з цілого комплексу послуг (як матеріальних, так і нематеріальних), які є специфічним туристичним продуктом. Ці окремі туристичні послуги є додатковими.

Нарешті, як особливість туризму слід виділити його сезонність. Залежність обсягу туристичних послуг, насамперед, від природно-кліматичних умов. При вирішенні проблеми менеджменту в туризмі дане явище має обов'язково враховуватися керівниками туристичних підприємств, оскільки коливання попиту можуть істотно погіршити умови функціонування всієї туристичної індустрії.

Особливості туристичної галузі як об'єкта менеджменту вказують на те, що менеджери туристичного бізнесу повинні рахуватися з тим, що ця галузь зовсім не схожа на інші галузі. У зв'язку з цим можна виділити наступні риси, характерні для менеджменту будь-якого туристичного підприємства:

По-перше, при плануванні туристичної діяльності, необхідно враховувати потреби та бажання кінцевих споживачів. У зв'язку з цим дислокація туристичного підприємства (в силу його направленості до безпосереднього кінцевого споживача) визначається, з одного боку, місцем розташування основного контингенту споживачів туристичного продукту, а з іншого – місцем розташування рекреаційних ресурсів, які є практично основним фактором туристичної галузі.

По-друге, другорядність туристичної послуги. Хоча в сучасному світі значення туризму як засобу відновлення сил та здоров'я величезне, проте туристичний продукт не став ще товаром першої необхідності і навряд чи стане ним у найближчій перспективі. Крім того, на туристичних послугах більше, ніж на інших платних послугах, позначається зміна купівельної спроможності населення. На розвиток туризму також дуже сильно впливають політичні та екологічні явища.

По-третє, в туристичній галузі набагато більше значення має маркетинг. Це пов'язано з тим, що продавець туристичної послуги, не маючи можливості представити її зразок– еталон (як це практикується при реалізації товарів), повинен знайти аргументи на користь свого товару – послуги. Це можна зробити тільки при добре налагодженій системі маркетингу. Крім

того, у зв'язку з непостійністю якості послуги, суб'єктивізмом в її оцінці виникає необхідність її постійного контролю, тобто функція менеджменту набуває особливої значущості. Одна і та ж туристична поїздка може бути по-різному оцінена двома різними людьми, що іноді викликає непорозуміння у взаєминах між туристичної фірмою та клієнтами. У зв'язку з цим менеджмент туризму повинен бути зосереджений в напрямку створення системи збору, обробки та розповсюдження інформації.

По-четверте, туристична послуга унікальна (повторити її в усіх аспектах неможливо). Це маршрут поїздки, умови обслуговування, вартість, тощо. Навіть два тури по одному і тому ж маршруту у однієї і тієї ж фірми часто проходять по-різному (це і стан транспортного засобу, події в країні перебування та інші фактори).

Кожному окремому готелю необхідно володіти специфічними відмінними якостями і характеристиками, які роблять його найбільш привабливим для клієнтів, тобто забезпечують конкурентну перевагу.

Конкурентна перевага – це перевага, яка забезпечує доходи, що перевищують середньогалузевий рівень, і сприяє завоюванню міцних позицій на ринку; запорука успішного існування і розвитку фірми. За М. Е. Портером позицію в галузі визначає саме конкурентна перевага і, як підсумок, підприємства обходять своїх суперників, якщо мають значну конкурентну перевагу. Узагальнюючи викладене, можна дати таке визначення конкурентної переваги: конкурентною є перевага, яка досягається завдяки конкурентному потенціалу підприємства, його високій компетенції в будь-якій галузі діяльності і [19].

Конкурентна перевага підприємства готельного бізнесу може бути забезпечена як відмінними особливостями продукту, що виробляється, так і сукупністю ресурсів, умінь, навичок, що характеризують внутрішній потенціал готелю. Тобто, конкурентна перевага готельного підприємства – це ті властивості готельних послуг, які створюють для готелю певну перевагу над її прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути неоднаковими

і відноситись як до базових послуг готельного підприємства (розміщення, харчування), так і до додаткових послуг, технологій обслуговування клієнтів, до форм ринкового просування послуг, специфічним для конкретного готелю. Конкурентна перевага готельних підприємств є відносною, визначеною порівняно з підприємствами-конкурентами, які займають найкращі позиції в стратегічній групі. від'їзді [20]. Здатність задовольняти потреби та очікування клієнтів сьогодні не гарантують того, що готельні підприємства будуть спроможні забезпечувати це в майбутньому. Розуміння факторів і причин, які надалі будуть впливати на формування споживчих цінностей, зможуть дати гарантії того, що сучасні менеджери готельних підприємств задовольняють потреби вимогливих гостей.

1.2. Сутність, цілі та задачі управління конкурентоспроможністю туристичних підприємств

Категорія «управління» в науковій літературі розглядається як процес реалізації етапів та функцій, як вид діяльності, як координація дій групи людей, як окремі дії, як система і як функція. У наукових працях не існує єдиного підходу до визначення економічної категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства». Аналіз робіт сучасних дослідників дав змогу виділити декілька підходів до трактування поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства». Автори [3, с. 58] визначають управління конкурентоспроможністю підприємства як напрям менеджменту, спрямований на формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг та забезпечення життєдіяльності підприємства як суб'єкта економічної діяльності. Дослідники [4, с. 131] вважають, що управління конкурентоспроможністю підприємства – це виконання загальних функцій управління, які визначають політику у сфері створення і реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі й відповідальність у даній сфері діяльності суб'єкта господарювання, що реалізуються за допомогою таких

засобів, як планування конкурентоспроможності, оперативне управління нею, її забезпечення й підвищення в рамках певної системи конкурентоспроможності. Спираючись на дослідження науковців, пропонується узагальнена структура основних елементів управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 1). Нами пропонується основні елементи управління конкурентоспроможністю підприємства доповнити такими важливими складниками, як стратегія управління, тактика управління та моніторинг управління. Стратегія управління базується на певному поєднанні теорій стратегічного менеджменту та маркетингу і трактується як діяльність, спрямована на досягнення поставлених цілей в умовах нестабільного конкурентного ринкового середовища, які містять діагностичний аналіз стану регіону, стратегічне планування і реалізацію вибраної стратегії [6, с. 138]. Тактика управління – сукупність моделей і відповідних засобів, які вибирає і практично використовує підприємство проти зовнішнього оточення, конкурентів і за допомогою якого реалізовує вибрану стратегію [7, с. 36]. Моніторинг управління конкурентоспроможністю – це спостереження, аналіз та оцінювання ключових параметрів конкурентоспроможності та елементів її управління з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Моніторинг є відстежуванням вибраних індикаторів на постійній основі для оперативної оцінки поточного конкурентного статусу підприємства. Це дає змогу одержувати найповнішу картину про стан господарської системи, що є основою попереджувального управління, яке має на увазі ухвалення рішень не за фактом виявлення виниклої проблеми, а на підставі прогнозу про можливі несприятливі зміни в конкурентному середовищі у зв'язку з дискретними відхиленнями стратегічного характеру [8, с. 265]. Економічна ефективність та результат діяльності господарюючого суб'єкта великою мірою залежать від управління підприємством у цілому, зокрема й управління його конкурентоспроможністю. -

Аналіз вітчизняної наукової літератури дав змогу виявити три основні

підходи до управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства: системний, стратегічний та процесний. Системний підхід передбачає управління процесом формування та реалізації складників потенціалу конкурентоспроможності підприємства, що є його підсистемами. Так, А. Гриньов розглядає процес управління потенціалом як послідовність чотирьох стадій. Перша стадія передбачає формування розгалуженої системи потенціалу конкурентоспроможності підприємства, яка складається з підсистем нижчого рівня. Складовими підсистемами потенціалу конкурентоспроможності є фінансово-економічні, виробничо-технологічні, маркетингові, інтелектуальні та трудові можливості, які мають свої підсистеми і взаємодіють між собою. Друга стадія охоплює моніторинг складників потенціалу конкурентоспроможності та досягнутого синергічного ефекту. Третя стадія відповідає за визначення та реалізацію конкурентної стратегії на основі виявлених конкурентних переваг. Четверта стадія є завершальною та передбачає здійснення контролю виконання стратегії [1].

Стратегічний підхід зумовлює довгострокову перспективу здійснення управлінських рішень щодо потенціалу конкурентоспроможності та враховує фактори макрооточення. Представниками цього підходу є В. Матвеев, Л. Чумак, Я. Лісун та А. Рудий, які зазначають, що головними умовами ефективності процесу управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства є: ідентифікація мети та завдань процесу управління потенціалом; встановлення причинно-наслідкового зв'язку між керуючою та керованою системами; забезпечення активного обміну інформацією між об'єктом та суб'єктом управління; своєчасність формування та реалізації управлінських рішень; адекватне реагування керованої системи на управлінські дії керуючої системи [4]. У межах підходу визначено функції управління потенціалом конкурентоспроможності підприємства (планування, організація, мотивація, контроль, коригування, координація), що збігаються з базовими функціями управління [3]. Далі представники стратегічного підходу визначають базові принципи управління потенціалом

конкурентоспроможності: адаптивності, безперервності, ефективності, збалансованості, оптимальності, прогресивності, розвитку, системності, цілеспрямованості [2; 4]. Процесний підхід до управління потенціалом конкурентоспроможності передбачає безперервний процес реалізації дій, спрямованих на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Представником цього підходу є Т. Луцька, яка виділяє три основні об'єкти управління в діяльності туроператора: конкурентоспроможність основних бізнес-процесів, конкурентоспроможність бізнес-процесів управління, конкурентоспроможність бізнес-процесів розвитку [5].

Без сумніву, вищезазначені підходи не є суперечливими, а радше доповнюють один одного. Отже, управління потенціалом конкурентоспроможності варто розглядати з позиції системного підходу (взаємозалежності структурних елементів), що передбачає неперервний процес управління складниками потенціалу з метою реалізації конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Тепер перейдемо до специфіки управління потенціалом конкурентоспроможності туристичних операторів. Туроперейтинг – це вид економічної діяльності, що передбачає планування, розроблення, просування та реалізацію туристичного продукту. Залежно від напрямку туристичних потоків розрізняють такі види туроперейтингу: аутгоінг, інкамінг, інсайт [12]. У структурі індустрії туризму діяльність туристичних операторів належить до туристичної інфраструктури і залежить від діяльності індустрії гостинності, а також інших підприємств туристичної інфраструктури. З огляду на той факт, що діяльність туристичних операторів передбачає створення туристичного продукту, комплексність та якість якого визначає рівень його реалізації, доцільно ідентифікувати ті складники потенціалу, які визначають конкурентоспроможність туристичних операторів. По-перше, доцільно виділити людський потенціал, адже в процесі створення послуги найважливішу роль відіграє кількісно-якісний склад працівників підприємства. Саме навички працівників, їхня кваліфікація

та досвід визначають якість кінцевого продукту.

Залежно від спрямованості впливу всі фактори поділяються на зовнішні і внутрішні і мають прямий вплив на економічну і соціальну ефективність господарської діяльності. Зовнішні фактори – це сили найбільш загального характеру, що впливають на індустрію з зовнішнього оточення, крім того, вони практично не підлягають контролю або впливу з боку індустрії. Наприклад, зростання добробуту споживачів, збільшення часу оплачених відпусток, потужний розвиток засобів транспорту і зв'язку, поява нових комп'ютерних технологій – все це впливає на розвиток готельних підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності. продукту.

По-друге, уваги заслуговує фінансовий потенціал, адже від уміння управляти фінансовими ресурсами підприємства залежить перспектива його довгострокового розвитку.

По-третє, діяльність туристичних операторів залежить від наявних зв'язків із зовнішнім середовищем, тобто із представниками індустрії гостинності, підприємствами туристичної інфраструктури та споживачами туристичного продукту. Отже, туристичний оператор повинен мати відповідну інформаційну базу, розвинені зовнішні та внутрішні комунікації, а також ефективну корпоративну культуру. Всі ці складники входять до організаційного потенціалу. Тому управління потенціалом конкурентоспроможності туристичного оператора повинне враховувати специфіку зазначених складників на всіх етапах цього процесу. Отже, управління конкурентоспроможністю туристичного оператора – послідовність виявлення переваг конкурентів у процесі формування складників потенціалу, відбору, впровадження та коригування заходів для подолання виявленого розриву, що здійснюється з метою забезпечення високого рівня реалізації потенціалу.

1.3. Критерії та методи оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств

В залежності від горизонту планування і управління на підприємстві розраховуються різні показники конкурентоспроможності. Основним показником КСП на оперативному рівні є інтегральний показник КС продукції. На тактичному рівні КСП забезпечується його загальним фінансово-господарським станом і характеризується комплексним показником його стану. На стратегічному рівні КСП характеризується інвестиційною привабливістю, критерієм якої є зростання вартості бізнесу (див. рис. 1.1) [8 – 9, 22, 28].

КС продукції є важливим показником КСП тому, що виробництво і збут конкурентоспроможної продукції забезпечують наявність грошового потоку. За існуючими методиками комплексного оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства, можна характеризувати КСП підприємства на тактичному рівні [8 – 9, 22, 28].

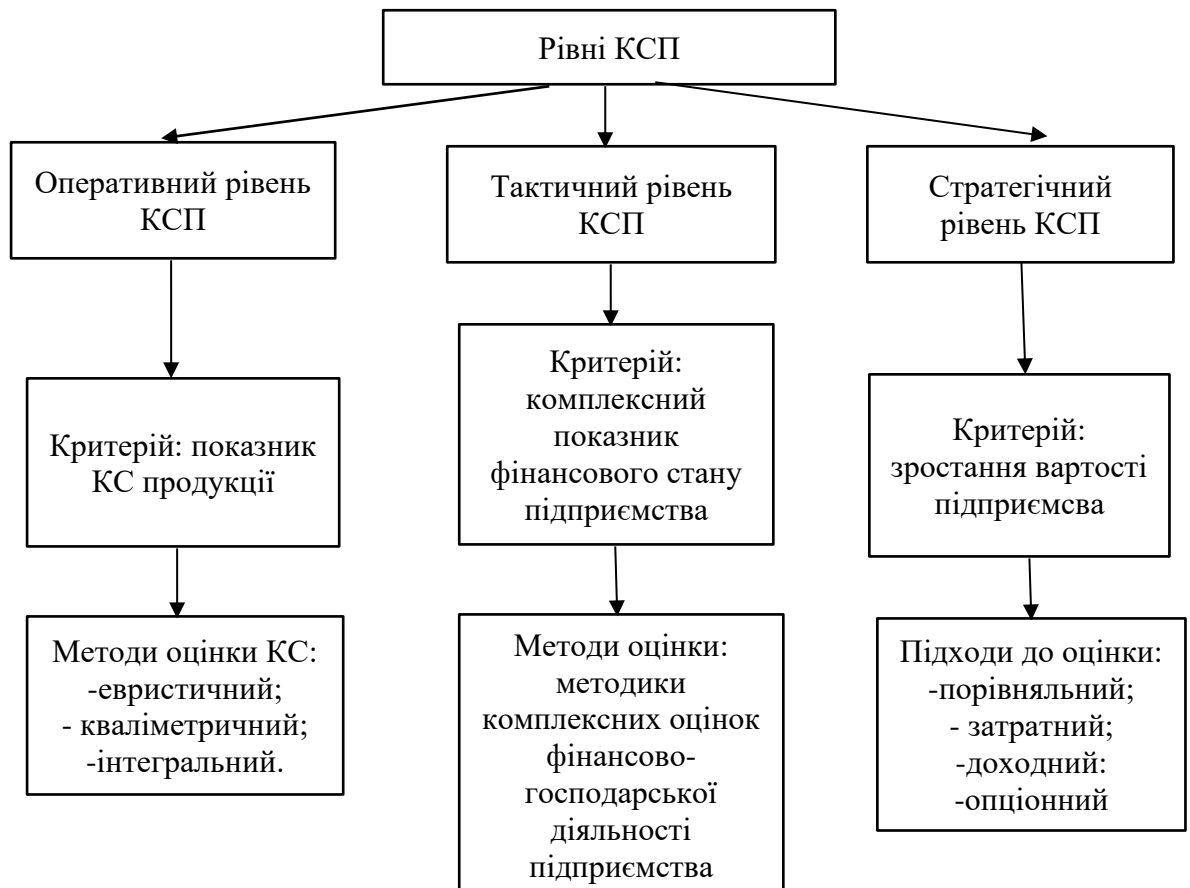


Рис. 1. 1 – Взаємозв'язок рівнів, критеріїв та показників КСП

Але, як зазначають дослідники, не має єдиних стандартів оцінювання і єдиної методики. Багато підприємств користуються власними методиками оцінювання конкурентоспроможності. У методології вартісного підходу до забезпечення конкурентоспроможності значну роль відіграє власне оцінка вартості підприємства. Існує три підходи до оцінювання бізнесу:

- дохідний;
- ринковий;
- затратний .

Таким чином, головним завданням і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності повинно бути збільшення вартості підприємства [8 – 9, 22].

Вирішальні чинники високої конкурентоспроможності підприємства:

- переваги його товару чи послуги над товарами чи послугами конкурентів;
- нижчі витрати і, відповідно, ціни;
- переваги над конкурентами щодо рівня управління маркетингом
- швидкість реагування на зміни попиту, виходу на ринок і доставки споживачеві.

Усі ці чинники в сукупності визначають лідируючу конкурентну позицію підприємства серед конкурентів у просторі ємності ринку.

Конкурентоспроможність туристичної послуги обумовлена кількісними і вартісними факторами, які можуть бути досить повно охарактеризовані за допомогою системи якісних, економічних і маркетингових показників. Якісні показники конкурентоздатності туристичної послуги характеризують властивості послуги з точки зору здатності задовольняти певну конкурентну потребу. Якість туристичної послуги буде визначатися надійністю діяльності і відповідальністю туристичного підприємства, чуйністю і уважністю його співробітників,

доступністю комунікацій і спілкування, швидким розумінням потреб клієнта, безпекою обслуговування (в юридичному, фінансовому і моральному плані), відповідністю заявленої якості послуги відповідним нормам і стандартам (див. рис. 1.2) [22].

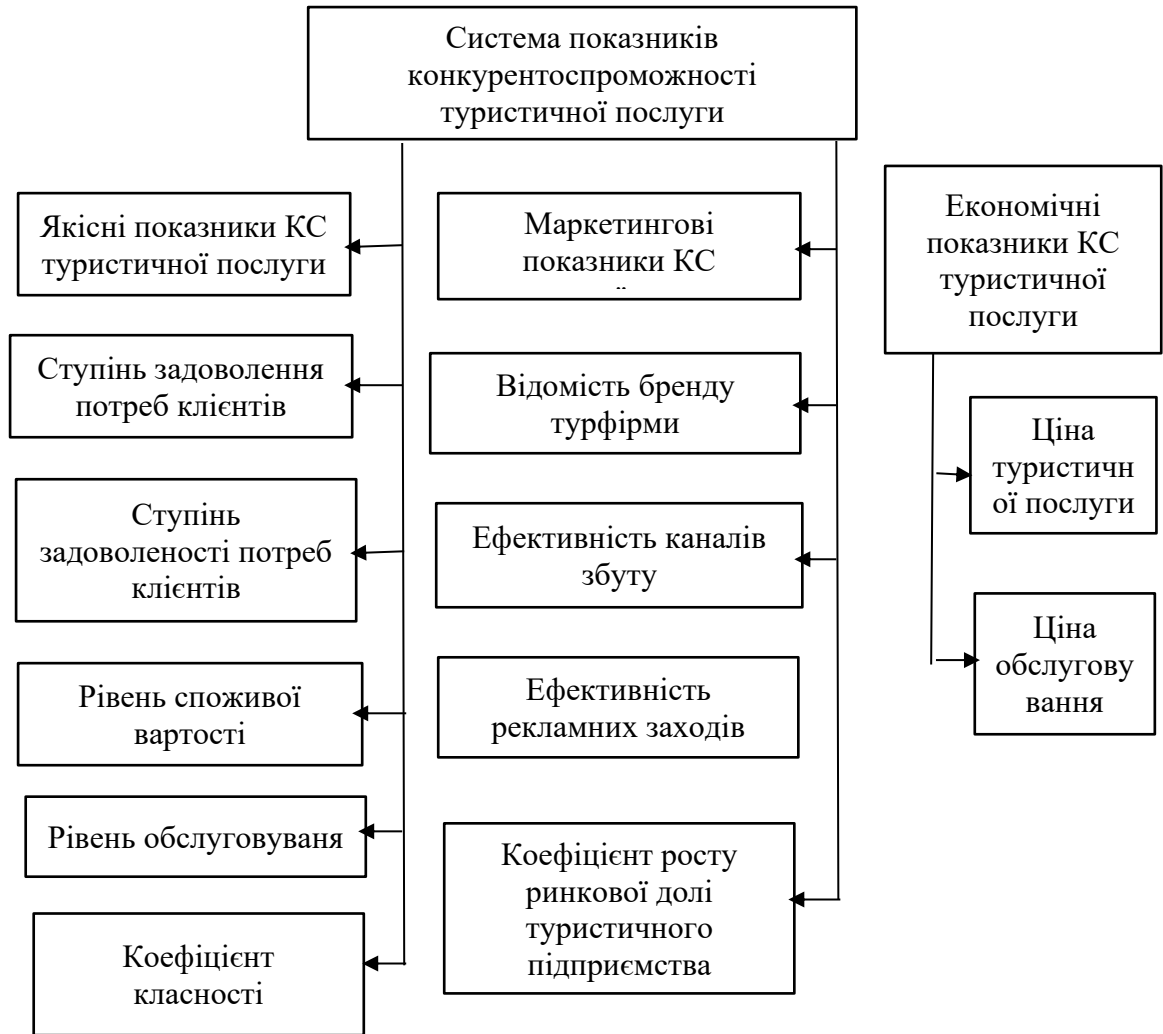


Рис. 1.2 – Групування показників конкурентоспроможності туристичної послуги

Якісні показники конкурентоздатності туристичної послуги характеризують властивості послуги з точки зору здатності задовольняти певну конкурентну потребу. Якість туристичної послуги буде визначатися надійністю діяльності і відповідальністю туристичного підприємства, чуйністю і уважністю його співробітників, доступністю комунікацій і

спілкування, швидким розумінням потреб клієнта, безпекою обслуговування (в юридичному, фінансовому і моральному плані), відповідністю заявленої якості послуги відповідним нормам і стандартам [22].

Оцінка якості туристичних послуг споживачем ґрунтується на певних умовах. Для кожного параметра оцінки якості послуг є дві величини (умовні) – очікувана покупцем і фактична. Різниця між цими двома величинами називається розбіжністю (неузгодженістю) і оцінює ступінь задоволення покупця якістю послуги, якщо фактичні параметри якості збігаються з очікуваними величинами, то якість послуг оцінюється споживачем як задовільна.

З огляду на складність природи споживчої вартості туристичної послуги, рівень споживчих властивостей може бути оцінений в балах за допомогою експертних методів. Цей процес передбачає:

- виявлення набору найбільш вагомих для споживача параметрів якості послуги;
- оцінку якості туристичної послуги;
- оцінку якості обслуговування;
- визначення ступеня щодо відповідної вагомості кожного з виявлених параметрів;
- розрахунок середньозваженого рейтингу рівня споживчої вартості готельної послуги, яку оцінюють та аналогічних послуг конкурентів;
- розрахунок коефіцієнта рівня споживчої вартості.

Найбільш важливими параметрами оцінки якості послуг споживачем є наступні:

- відчутність – фізичне середовище, у якому надаються послуги (інтер'єр, оргтехніка, зовнішній вигляд персоналу);
- надійність – послідовність виконання послуги, а також надійність інформаційних і фінансових процедур, які супроводжують процес надання послуги;

- відповідальність – бажання працівників туристичного підприємства допомогти споживачеві, гарантії виконання послуг;
- законченність – володіння необхідними знаннями і навичками, компетентності персоналу;
- доступність – легкість встановлення контактів з туристичним підприємством, зручність спілкування споживача з ним, можливість отримання довідкової інформації (про ціну, місцезнаходження, номерний фонд і т. ін.) до безпосереднього прибуття в засіб розміщення найбільш швидким і зручним способом;
- безпека – відсутність ризику і недовіри з боку споживача (наприклад, забезпечення зберігання особистого майна, фізичної безпеки, екологічної безпеки та ін.);
- ввічливість – коректність, люб'язність працівників;
- комунікабельність – здатність персоналу розмовляти мовою, зрозумілою споживачеві;
- взаєморозуміння зі споживачем – щирий інтерес до споживача, здатність персоналу увійти в його роль і оцінити його потреби [30].

Споживчі очікування при оцінці якості послуг будуються на основі наступних ключових факторів:

- речових комунікацій, тобто тієї інформації про послуги, яку споживачі дізнаються від інших споживачів;
- особистих потреб;
- минулого досвіду;
- зовнішніх комунікацій.

Для підвищення конкурентоспроможності туристичних послуг та туристичного підприємства потрібно навчитися, по-перше, оцінювати параметри якості послуг; по-друге, побудувати управління таким чином, щоб звести до мінімуму розбіжності між очікуваними і фактичними рівнями якості послуг. Для цього використовуються різні методи оцінок, такі як анкетні опитування клієнтів, експертні оцінки, статистичні методи і т.п. [30].

Обов'язковими стають процеси прогнозування обсягів послуг, збору інформації про потреби ринку, чинних нормах, правилах, нормативах, створення бази даних про споживачів, послуги, конкурентів і їх переваги, виявлення вимог споживачів, організація взаємодії з клієнтами, оцінка задоволених їх потреб, моніторинг доведення послуг до споживача, здійснювання контролю за комунікаціями, управління кваліфікацією персоналу. При цьому складність оцінки якості будь-якої послуги, в тому числі і готельної, полягає в тому, що більшість параметрів якості послуг не можна виміряти кількісно, тобто отримати формалізовану оцінку.

Отже управління конкурентоспроможністю підприємством проявляється через систему або комплекс теоретичних положень і практичних прийомів, які забезпечують підприємству конкурентні переваги на певну перспективу. Тобто управління конкурентоспроможністю – це розробка та реалізація стратегії конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1 Дослідження та оцінка конкурентного середовища туристичних підприємств України

Туристичний бізнес України довгий час переживає важкий період, що пов'язаний спочатку зі складною поточною геополітичною та економічною ситуацією, яка виникла у 2014 році, а з 2020 року у зв'язку з пандемією COVID-19. Сучасний стан туристичного ринку України характеризується як кризовий, обумовлений пандемією COVID-19. Всі плани стосовно прогресивного розвитку туристичного бізнесу, які склались до 2020 року виявились не здійсненими з об'єктивних причин. Кількість туристів обслуговуваних туроператорами і турагентами України у 2019 році складала 6132097 осіб, а у 2020 році – 2360278 осіб, тобто на 61,5% менше [1]. Криза прискорила трансформацію світового туризму, виявила давні структурні недоліки в економіці вітчизняного туризму, а також прогалини в готовності держави та бізнесу швидко реагувати на зміни. Нинішня криза – це можливість створити стійкішу, конкурентоспроможну туристичну економіку. Потрібна нова стратегія розвитку туристичного бізнесу з урахуванням нових трендів в туризмі.

За період з 2010 по 2020 роки кількість внутрішніх туристів зменшилась на 426687 осіб. Найменша кількість внутрішніх туристів за цей період була зафіксована спочатку у 2014 році – 322746 осіб, оскільки Україна зазнала значних втрат через російську анексію Криму, а потім у 2020 році – 222612 осіб через загострення пандемії COVID-19. Поза цими факторами постійне зниження кількості внутрішніх туристів обумовлене також недостатньо розвинутою та морально застарілою туристичною інфраструктурою України (див. рис. 2.1). З 2016 – 2019 рр. туристичний потік почав збільшуватися, крім того, з 2015 року стабільно зростала кількість

внутрішніх туристів. Кількість внутрішніх туристів станом на 2019 рік склала 520391 осіб, що на 197645 осіб більше ніж у 2018 році (на 12,2%). Проте це менше найвищого показника у 2012 році – 773970 осіб. 2020 рік розбив всі сподівання на подальше зростання (кількість внутрішніх туристів знизилась на 57%).

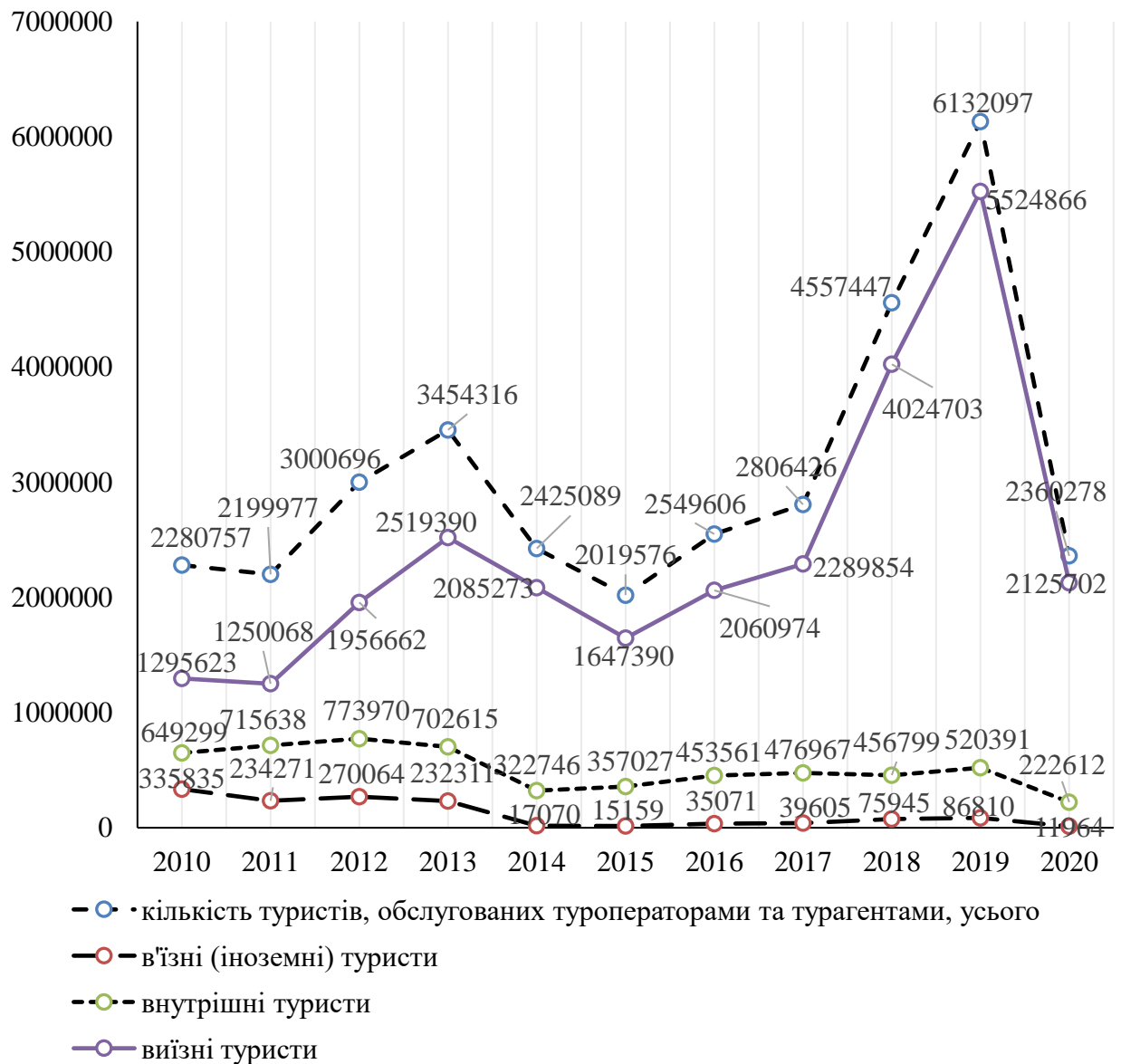


Рис. 2.1 – Динаміка кількості туристів, обслугованих туроператорами та турагентами [33]

Кількість іноземних туристів, обслуговуваних туроператорами та турагентами України, яку фіксувала влада, після максимально низького рівня у 2015 році (15159 осіб) зростала до 2020 року. У 2019 році в країні було зареєстровано 86810 відвідувачів, що на 10895 більше, ніж попереднього року, і на 71651 більше за показник 2015 року. Проте у 2020 року він стрімко впав до 11964 осіб. Основним фактором, який стримував відвідування України до пандемії COVID-19 іноземними громадянами, був імідж України як країни з військовим конфліктом. Але з падінням курсу гривні недорогі послуги українських готельних підприємств і інших туристичних підприємств приваблювали все більше іноземних туристів, та стали вагомим фактором зростання їх кількості до виникнення кризи, пов'язаної з пандемією COVID-19 [33; 34]. Виїзний туризм в Україні, який завжди значно переважав внутрішній туризм стрімко знизив кількість туристичних потоків у 2020 році. У 2019 році кількість виїздного туризму складала 5524966 осіб, а у 2020 році вже 2125702 осіб (менше на 38,5%). Отже на розвиток туристичного ринку в Україні впливають політичні, економічні та кризові явища, пов'язані з пандемією COVID-19 які привели до скорочення кількості туристів у 2020 р. на 61,5% менше ніж за попередній рік.

Туристичний ринок України характеризується високою конкуренцією. До ліцензійного реєстру туроператорів України входить понад тисячі компаній. З них на національному рівні працює близько 100 турфірм, а масовими туроператорами можна назвати трохи більше 20 з них. Список надійних туроператорів включає як українські підрозділи міжнародних компаній, так і туристичні оператори з українським капіталом.

З таблиці 2.1 видно, що кількісні показники суб'єктів туристичної діяльності в Україні за період 2011 – 2020 рр. знизились, наприклад кількість туроператорів юридичних осіб на туристичному ринку з 714 впала до 452 (на 36,6%). Це падіння пов'язане з політичною кризою в країні, падінням платоспроможності населення, високою конкуренцією на ринку, появою великих зарубіжних туроператорів та останні роки пандемією COVID-19.

У структурі мережі за типами суб'єктів туристичної діяльності найбільш численною категорією є туристичні агенти, частка яких перевищує 80% від загальної кількості суб'єктів. Пік суб'єктів туристичної діяльності припав на 2012 та 2013 роки, що можна пояснити проведенням чемпіонату з футболу Євро-2012, після чого спостерігалось різке падіння як кількості суб'єктів, так і зменшення доходів. І у 2017 році кількість юридичних осіб скоротилася на 6%. У той же час, кількість фізичних осіб, які здійснюють туристичну діяльність у 2017 році по відношенню до 2016 року зросла на 58 одиниць.

Таблиця 2.1 – Кількість суб'єктів туристичної діяльності в Україні, осіб

Показники	2011 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Юридичні особи, в т.ч.	2165	1785	1883	1743	1833	1797	1561
Туроператори	714	500	552	498	529	538	452
Турагенти	1395	1228	1222	1172	1243	1259	1109
Суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність	56	57	64	73	61	56	50
Фізичні особи, в т.ч.	1992	1397	1668	1726	1867	2644	2306
Турагенти	1883	1319	1581	1630	1756	1561	1356
Суб'єкти, що здійснюють екскурсійну діяльність	109	78	87	96	110	83	76

Всього	4157	3280	3551	2898	3700	4441	3867
--------	------	------	------	------	------	------	------

На підставі інформації, опублікованої самими операторами у відкритих джерелах про кількість відправлених туристів за 2020 рік та інформації про чартерні рейси та оцінки блоків місць, замовлених ними у перевізників, а також статистики бронювань, складено рейтинг найкращих туроператорів (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – ТОП-10 туроператорів України за кількістю відправлених за кордон туристів у 2020 році

Туроператор	Кількість відправлених осіб
ТО «Туристична компанія «Анекс Тур»	531 910
ТО «Джоин Ап»	449 350
ТО «Туи»	278 538
ТО «Корал тревел»	233 639
ТО «Пегас туристик»	198 305
ТО «Тез тур»	136 191
ТО «Компас»	94 767
ТО «Тревел профешенл Груп»	81 630
ТО «Альф»	33 061
ТО «ОРБИТА»	9 667

З 452 туроператорів України у 2020 році у топ– 10 лідером за кількістю обслуговуваних туристів є туристична компанія «Анекс Тур». У минулому році ця компанія також посідала перше місце, але у порівнянні з 2019 роком зменшила свій результат на 289 820 осіб (821 730 осіб було у 2019 р.) Це масовий ТО, який входить до списків лідерів з відправлень до Туреччини, Єгипту, Домінікани, Мальдів, Таїланду, Еміратів, Іспанії, Куби.

У трійці лідерів також туроператор «Джоин Ап» - друге місце, та туроператор «TUI Ukraine» третє місце. Туроператор «TUI Ukraine» відправив на відпочинок 278 538 осіб (450 000 осіб – у 2019 році).

Загалом десятка найбільших ТО майже не змінилася (до неї увійшла компанія «Орбіта», а на 11 місці опинився ТО «Феєрія мандрів», який під час кризи завжди розвиває бурхливу діяльність і зараз активно просуває єгипетський Марса-Алам).

2020 рік став найскладнішим для туризму за останні 30 років. Були в історії турбізнесу різні проблеми: стрибаючий курс, неможливість купити валюту та обов'язок її продавати, коли вона тобі потрібна самому, брак літаків та черги пасажирів, які чекають на свій борт в аеропорту — все це неприємно, але не смертельно. А ось повністю закриті кордони, зупинка польотів та тривала неможливість не тільки вилетіти, а й повернутися додому, вимоги не виходити з будинків та штрафи за відсутність маски, необхідність витратити гроші на дорогі тести щоразу, коли ти кудись летиш чи звідкись повертаєшся, або відсиджувати два тижні на самоізоляції – все це потужний удар для туристичної галузі.

В результаті кризи падіння обсягів продажів туристичних підприємств склало у різних випадках від 40 до 99,9%. З рейтингу найбільших туроператорів за підсумками 2020 року випали такі потужні компанії, як «Акорд-тур», «Експрес-Вояж», «Арістея», «Інкомартур 93», «Любосвіт». У більшості цих ТО не хотіли відкривати свої обсяги-2020 року, вважаючи, що краще їх спочатку знову наростити.

Найкращі показники за результатами року — у лідерів по Туреччині (унікальна країна, яка відкрилася однією з перших із найлояльнішими правилами в'їзду: без тестів та самоізоляції після приїзду) та туроператорів по Єгипту (відразу не відкрився він для українців, але цей напрямок - один із найулюбленіших, до того ж узимку у нього конкурентів немає).

Також представлено ще один рейтинг в таблиці 2.3, складений українською асоціацією туристичних агентів (УАТА). Асоціація була створена для спілкування з колегами-власниками успішних туристичних агенцій у закритому чаті, де обмінюються досвідом, статистикою та вирішують питання щодо діяльності УАТА; моніторингу всіх важливих

новин туристичного ринку, в т.ч. щодо змін в установчих документах туроператорів, посилення впливу турагентської спільноти та ін. Протягом жовтня УАТА проводила опитування серед директорів і менеджерів туристичних агентств України про туроператорів, які мають власні чартерні програми за найбільш масовими напрямками щодо їх оцінки за різними критеріями. 11 туроператорів оцінювалось по 10 критеріям з точки зору зручності співпраці для агента. Цього разу до стандартного переліку операторів в анкеті додали ТОВ «Альянс», та виключили ТОВ «Mouzenidis Travel» (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Рейтинг туроператорів України за даними УАТА станом на листопад 2021 року

Туроператор	Справедливість комісійної програми (розмір, шкала)	Зручність та швидкість сайту	Актуальність цін у вибірці та за фактом бронювання	Приховані платежі	Умови сплати за раннє бронювання	Непід-тверд-ження заказів	Лояльність у рішенні суперечливих питань
ТОВ «Анекс Тур»	4,31	4,25	4,52	4,39	4,33	4,35	4,12
ТОВ «Пегас туристик»	4,38	4,19	4,49	4,36	4,22	4,33	3,93
ТОВ «Тез Тур»	4,03	3,67	4,11	4,2	4,03	3,78	3,68
ТОВ «Компас»	3,99	4,37	3,95	4,05	4,14	2,8	2,56
ТОВ «Джоин Ап!»	4,23	4,21	3,41	2,46	4,17	4,2	2,97
ТОВ «Туи»	3,9	3,61	3,63	3,35	4,18	3,85	3,6
ТОВ «Альянс»	3,67	3,18	3,99	3,59	4,01	4,12	3,49
ТОВ «Альф»	3,6	3,54	3,43	3,39	3,83	3,34	3,56

ТОВ «Тревел профешенл Груп»	3,04	3,07	3,06	3,1	3,79	2,8	2,78
Всього	3,77	3,70	3,64	3,63	3,47	3,73	3,54

Як видно з таблиці 2.3 у першій трійці лідерів розмістилось ТОВ «Анекс Тур», ТОВ «Пегас туристик» та ТОВ «Тез Тур». У трійці лідерів, у порівнянні з рейтингом 2019 року відбулися суттєві зміни:

- перше місце (вперше за історію спостережень асоціації УАТА) обійняла компанія «Анекс Тур»;
- ТОВ «Джоин Ап!» втратило позицію лідера та обійняло лише 5 місце;
- ТОВ «Тез Тур» спустилося на третю сходинку, помінявшись місцями з ТОВ «Пегас туристик»;
- ТОВ «Компас» втрималося на четвертому місці, а от компанія «Туи Україна» значно покращила свої позиції, піднявшись з передостаннього місця у 2020 році одразу на 6 позицію у 2021 році.

Лідер виділяється найкращими оцінками за багатьма параметрами (наприклад за таким важливим параметром, як зручність сайту- 4,42 бали). Саме низьке середнє значення – 3,47 у параметра- приховані платежі (доплата за рейс, паливний збір) , доречі, цей показник у лідера рейтингу 3,36, що є нижче за середній рівень.

Середній бал по вищезазначеній вибірці дещо покращився з 3,63 у 2020 році до 3,70 у 2021 році.

Найгірші оцінки туроператори отримали за критерії - приховані платежі, роботу «гарячої лінії» та лояльність у вирішенні спірних питань.

Також є рейтинг туроператорів України за 2021 рік за опитуванням асоціації УАТА серед директорів і менеджерів туристичних агентств України за одним питанням: вподобання агентів певного туроператора. В цьому опитуванні спостерігається також беззаперечний лідер ТОВ «Анекс Тур» Представники турагентств проголосували наступним чином: ТОВ «Анекс Тур» – 39%, ТОВ «Пегас туристик» – 15%, ТОВ «Тез Тур» - 13%, ТОВ

«Джоин Ап!» – 11%, ТОВ «Компас» – 8 %, ТОВ «TUI Україна» – 6%, ТОВ «ALF»– 1%, ТОВ «Альянс» - 1%, ТОВ «Феєрія мандрів» – 1% (див. рис. 2.2).

Компанія «TUI Україна» у цьому рейтингу займає шосте місце. Лідером з великою перевагою перед іншими стає ТОВ «Анекс Тур» (39%).

В рамках однієї анкети, окрім опитування по кожному критерію, в кінці було одне загальне питання, про те, кому з туроператорів турагент надасть перевагу за інших рівних обставин. У 2021 році вперше лідери за результатами по цьому питанню збіглися із більш деталізованим рейтингом (див. рис .2.2).



Рис. 2.2 – Рейтинг туроператорів за опитуванням представників турагентств у 2021 році

Також у зв'язку з впливом коронавірусу на туристичну діяльність в контексті партнерських відносин асоціація УАТА до стандартної анкети опитуванням представників турагентств додала питання щодо оцінки роботи туроператорів в період COVID-19 (чіткість дій, лояльність тощо). Рейтинг туроператорів в цьому контексті виглядає наступним чином (див. табл. 2.4):

Лідером і в цьому рейтингу знову опиняється ТОВ «Анекс Тур». У трійці лідерів також ТОВ «Пегас туристик». ТОВ «Туи» посіло шосте місце з оцінкою 3,82 за опитуваннями представників турагентств. Отже слід відмітити, що туроператор «Туи» завжди входить до десятки лідерів у різних рейтингах серед туроператорів України та має гарну репутацію як серед турагентів так і серед споживачів.

Таблиця 2.4 – Рейтинг туроператорів України за опитуванням представників турагентств щодо оцінки роботи туроператорів в період COVID-19 у 2021 році

№	Туроператор	Оцінка роботи компанії в умовах COVID-19
1.	ТОВ «Анекс Тур»	4,25
2.	ТОВ «Пегас туристик»	4,14
3.	ТОВ «Тез Тур»	4,08
4.	ТОВ «Компас»	4,05
5.	ТОВ «Корал Тревел»	3,85
6.	ТОВ «Джоин Ап! »	3,84
7.	ТОВ «Туи»	3,82
8.	ТОВ «Феєрія мандрів»	3,79
9.	ТОВ «Альф»	3,76
10.	ТОВ «Альянс»	3,69

11.	ТОВ «Тревел профешенл Груп»	3,15
Середнє значення		3,86

Стосовно конкурентного середовища туристичного ринку України крім високої концентрації конкурентів, слід відмітити наявність недобросовісної конкуренції. Наприклад, при виборі туру клієнти отримують вартість у іноземній валюті, а коли настає час оплачувати поїздку, виявляється, що її вартість значно більша за ту, на яку туристи розраховували, оскільки «курс туроператора» суттєво перевищує вартість валюти навіть у найдорожчих обмінниках.

Фактично виходить, що туристичні компанії заманюють привабливими цінами, а потім змушують платити значно більше. Такі дії містять ознаки порушення Закону «Про захист від недобросовісної конкуренції» у вигляді поширення інформації, яка вводить в оману. Низка відомих українських компаній були звинувачені у недобросовісній конкуренції: ТОВ «Пегас Туристик», ТОВ «Гез Тур», ТОВ «Джоін Ап!», ТОВ «Тревел Профешнл Груп», ТОВ «Туристична компанія «Анекс Тур», ТОВ «ТТВК», ТОВ «Компас Україна», ТОВ «Альф туристичний оператор», ТОВ «Корал Тревел» та ТОВ «Музенідіс тревел Україна».

Відповідно до українського законодавства будь-яка інформація, надана туроператором (турагентом), повинна містити достовірні відомості про умови договору на туристичне обслуговування. Більше того, така інформація має бути подана у доступній, наочній формі, бути розбірливою і зрозумілою. На цьому наголошує Закон «Про туризм», чітко регламентуючи перелік даних, які має отримати клієнт, зокрема, включаючи ціну туристичних послуг.

З іншого боку, законодавство чітко визначає, що єдиним законним платіжним засобом є гривня. Якщо ж вказано грошовий еквівалент у іноземній валюті, то сума оплати має бути визначена відповідно до офіційного курсу цієї валюти на день платежу.

Переважає більшість українців сприймають вказані у іноземній валюті ціни як можливість оплатити послуги саме у вказаній валюті, а розбіжність в курсах валюти може ввести їх в оману. Туристи орієнтуються при виборі туру саме на ціну, яка вказана компаніями, а операторам слід виставляти вартість саме у гривні, оскільки й оплата відбувається у національній валюті.

Отже, поширення туроператорами на вебсайтах інформації про вартість туру з використанням власного валютного курсу, відмінного від курсу НБУ та міжбанку, за відсутності ціни у гривнях, може вплинути на наміри клієнтів щодо придбання туристичних послуг. Відповідно такі дії операторів суттєво впливають на наміри громадян придбати тур саме в однієї з цих компаній. І це – дуже серйозна перевага на конкурентному ринку туристичних послуг.

2.2. Організаційно-економічна характеристика компанії «TUI»

Аналізуючи господарчу діяльність туристичної компанії «TUI» (Touristik Union International). Компанія є однією з найвідоміших туристичних компаній світу. Туроператор «TUI» (Touristik Union International) – міжнародна організація з 40 річним досвідом роботи являє собою групу туристичних компаній, що здійснюють діяльність в понад 180 країнах світу і обслуговують понад 30 млн. клієнтів більш ніж на 25 світових ринках. ТОВ «TUI» володіє повністю або частково 70 туроператорами в 16 країнах і займає на цих ринках лідируючі позиції. Компанія «TUI» поділяє власну готельну мережу TUI Hotels & Resorts (285 готелів, загальна кількість місць – 162 тис.) із відомими готельними марками Atlantica Hotels, Dorfhotel, Gran Resort Hotels, Grecotel, Grupotel, Iberotel, Magic Life, Nordotel, Paladien, RIU, ROBINSON Club і Sol Y Mar. Ці потужності забезпечують у середньому 15-20% потреб ТОВ «TUI» в готельних місцях у рамках туристичних програм в основний відпочинковий сезон [32]. Статутний капітал компанії складає 1 622 914 412,00 євро, а кількість акцій 1,622,914,412.

Туроператори намагаються володіти таким об'ємом власних потужностей, який дозволяє забезпечити лише певний, гарантований, рівень попиту.

Таким чином, туроператор страхує себе від різких коливань попиту. У власності ТО «TUI» перебуває також концерн «TUI Airlines», до складу якого входять 118 літаків у семи власних авіалініях «Naparafly», «Britannia», «Thomsonfly.com», «Corsair», «Arkefly», «Jetair», «hlx.com».

ТО «TUI» організував потужну мережу збуту, до якої входять власні турагенції-філії, франчайзингові мережі турагенцій, кооперації. Компанія «TUI» зміцнює свої позиції і у сфері прямого збуту через Інтернет. Концерн відкрив туристичні портали «TUI.de» чи 1-2-FLY.de, протидіючи сильній конкуренції з боку незалежних туристичних порталів, які поступово із посередників у збуті перетворюються на туроператорів. У березні 2014 р. на ринку з'явився готельний портал www.tui-hotels.com, що пропонує місця в понад 20000 готелів різного класу.

У кінці 2014 року відбулося злиття німецької «TUI AG» і британської «TUI Travel PLC» і створена «TUI Group» – найпотужніша група компаній у сфері міжнародного туризму. Таке об'єднання на рівні менеджменту збільшило ефективність бізнес-процесів в компанії, відкрило нові можливості для розвитку глобальної компанії «TUI».

Компанія «TUI Ukraine» є частиною міжнародної туристичної компанії «TUI Group».

Керівництво вважає фінансову стабільність важливою економічною умовою виникнення довіри зі сторони клієнтів до цього лідируючого світового туроператора з 40-річним досвідом роботи. Високий статус компанії «TUI Group» обумовлюється довірою до туроператора зі сторони клієнтів – щорічно його послуги споживають більше 30 млн туристів зі всього світу. ТО «TUI» є однією з прибуткових компаній світу. ТО «TUI Group» – неодноразовий лауреат найпрестижнішої міжнародної премії World Travel Awards.

Кількість співробітників компанії – понад 76 000 осіб у 130 країнах. Штаб-квартира об'єднаної компанії «TUI Group» розташована в Німеччині, її акції котируються на Лондонській фондовій біржі та входять до розрахунку індексу FTSE 100.

Проте, не зважаючи на такі міцні позиції, компанії також довелося зіштовхнутися з негативними наслідками пандемії COVID-19. Проце свідчать показники компанії «TUI» представлені в таблиці 2.5.

Виручка компанії у 2020 році у порівнянні з 2019 роком впала на 58%. 2020 рік приніс туроператору збитки у розмірі 2 242 млн. грн.у зв'язку з пандемією COVID-19. Чисельність працівників була скорочена на 32,4% (23143 осіб).

Таблиця 2.5 – Основні показники господарської діяльності компанії «TUI»
2019-2020 рік, млн. євро

Показники	2019 рік	2020 рік
Ввиручка,млн. євро	18928	7943,7
Чистий прибуток, млн. євро	1359,5	-2242,6
Чисельність працівників, осіб	71427	48330

Туристична група «TUI» у 2020 році отримала близько 3 мільярдів євро у вигляді державної допомоги та 1,05 млрд євро від Німецького банку розвитку, щоб пережити фінансові проблеми, спричинені пандемією. У 2020 році також ТО отримав 150 мільйонів євро у вигляді конвертованих облігацій із Фонду економічної стабілізації при коронавірусі приФфедеральному уряді. За певних умов їх можна обміняти на акції. Це дозволяє федеральному уряду стати співвласником компанії «TUI» до 9% акцій. Крім того, керівництво TUI у 2020 році розпочало програму скорочення витрат.

Стосовно господарської діяльності компанії в Україні можна сказати, що до пандемії COVID-19 вона також була прибуткова. Компанія «TUI

Ukraine» заснована у 2009 році на базі української компанії «Вояж Київ» та мережі туристичних агентств «Галопом по Європам». ТОВ «TUI» в Україні займається реалізацією турів за 30 різними напрямками. Географія подорожей цього підприємства достатньо широка. У 2021 році компанія відправила більше 130 тис. осіб на провідні курорти таких країн, як Хорватія, Турція, Єгипет, Іспанія, Чехія, Грузія, Австрія, Андорра, Болгарія, Великобританія, Угорщина, Греція, Домінікана, Ізраїль, Йорданія, Іспанія, Італія, Кіпр, Маврикій, Мальдіви, ОАЕ, Польща, Португалія, Словаччина, Словенія, Таїланд, Україна, Фінляндія, Франція, Чорногорія, Швейцарія, Шрі-Ланка.

У рейтингу журналу «Forbes» компанія «TUI Україна» посідає 99 місце серед 100 найбільших приватних компаній України 2020 року. Чисельність співробітників компанії станом на 2020 рік – 247 осіб, а прибуток склав 56 млн. грн. Компанія «TUI Україна» в 2020 році відправила на відпочинок 278 538 туристів, отримавши від кожного в середньому близько 14 400 грн. Увійти до вищої ліги українського турбізнесу допомогла вигідна угода – сім років тому компанія поглинула Turtess Travel, одного з лідерів на турецько-єгипетському напрямку. В мережу «TUI Україна» входить 250 власних і уповноважених турагенцій.

Компанія «TUI» пропонує клієнтам різні типи відпочинку в залежності від їх інтересів та вподобань: пляжний відпочинок, гірськолижний відпочинок, сімейний відпочинок, молодіжний відпочинок, екскурсійний відпочинок, відпочинок «TUI Prestige». Вивчаючи уподобання українських туристів, TUI щорічно розробляє спеціальні концепції відпочинку.

ТОВ «TUI Travel PLC» в основному спеціалізується на організації поїздок з метою відпочинку, навчання і працює за чотирма напрямками:

1. Зрілі ринки (Mainstream sector).
2. Перспективні і зростаючі ринки (Specialist & emerging market sector).
3. Вузкоспеціалізовані тури (Activity sector).
4. Управління готельним фондом та он-лайн послуги для споживачів (Accommodation and Destination sector).

Місію ТО «TUI Ukraine» можна сформулювати наступним чином: «Забезпечення туристів високим сервісом обслуговування та цікавою програмою туру, що сприяє просуванню туристичного ринку і підтримки здорової конкуренції на користь постачальників послуг і споживачів». Політика підприємства – не зупинятися на досягнутому, йти вперед, підвищувати свій професійний рівень, розширювати рамки співробітництва в галузі туризму, а головне – задовільняти клієнтів гарним обслуговуванням і незабутнім відпочинком. Діяльність туристичної фірми «TUI Ukraine» орієнтована на прийом і обслуговування туристів, надання туристичних, ділових, курортно-видовищних, спортивно-оздоровчих, екскурсійних та інших послуг. Туристична фірма «TUI Ukraine» пропонує своїм клієнтам наступні послуги: бронювання та реалізація туристичного продукту, сформованого туроператором; бронювання, оформлення та реалізація квитків на пасажирський транспорт; бронювання місць у готелях країни; бронювання та реалізація екскурсійних послуг; надання необхідної та достовірної інформації про умови подорожей.

Туристична компанія дбає про своїх клієнтів і намагається задовольнити потреби кожного. Тому, для своїх туристів компанія регулярно проводить акції, про які кожен може дізнатись на сайті туристичної компанії. Також розсилаються буклети з новими вигідними пропозиціями. А для своїх постійних клієнтів розроблена програма лояльності TUI Friends, що дозволяє клієнтам розраховувати на знижки і додаткові бонуси в залежності від кількості поїздок. Компанія ретельно підбирає готелі, уточнює інформацію про них і особисто перевіряє якість представленого сервісу для того, щоб туристи були задоволені від відпочинку і тур не розчарував їхні надії. Компанія також докладает максимум зусиль, щоб поїздка клієнта була якісною. Незважаючи на високу конкуренцію, туристична фірма намагається витримувати цінову політику.

Компанія «TUI Ukraine» приділяє велику увагу якості і сервісу, тому для клієнтів компанії працює цілодобова гаряча лінія. Не менш

важливим є те, що ТОВ «TUI Ukraine» є єдиною компанією на туристичному ринку України, що надає програму захисту від неякісних туристичних послуг – Money Back Guarantee (Гарантія повернення грошей). Якщо ж інформація, яка вказана в туристичному договорі не відповідає дійсності, то компанія пропонує туристам повернутись додому і віддає повну вартість туру.

У планах ТОВ «TUI Ukraine» на найближчі п'ять років – оновлення та автоматизація всіх процесів, розвиток турпродукту і клієнтського сервісу, франчайзингової мережі «TUI» Турагентство. ТОВ «TUI» планує надавати українцям більше якісного диференційованого продукту – як власного, створеного спеціально для українського ринку, так і глобального диф-продукту TUI. Наслідком переходу української компанії «TUI» в сектор розвинених ринків стане інтеграція процесів з іншими європейськими структурами групи «TUI».

Компанія швидко розвивається і завдяки професіоналізму співробітників, активної маркетингової стратегії, розширенню асортименту, постійно збільшує свою частку на ринку. Особливу увагу компанія приділяє програмам удосконалення обслуговування своїх клієнтів. В своїй діяльності вона орієнтується на інтереси споживачів, співробітників компанії, партнерів, засновників і суспільства. Процес продажу туристичного продукту менеджерами туристичної фірми «TUI Ukraine» включає: прийом клієнта та встановлення контакту з ним; встановлення мотивації вибору турпродукту; пропонування турів; оформлення правовідносин та розрахунок з клієнтом; інформаційне забезпечення клієнта. Цінностями компанії є: чесність; відвертість; відданість справі компанії; орієнтація на розвиток і зростання персоналу усередині компанії; постійне підвищення професіоналізму; вдосконалення рівня сервісу для клієнтів.

Компанія активно розвиває франчайзингову мережу TUI турагентство, яка сьогодні включає більше 200 офісів по всій країні. Крім того, туроператор активно співпрацює з більш ніж 4 тисячами незалежних

турагентств України. TUI пропонує дві програми франчайзингу: робота під маркою TUI-Турагентство і партнерська форма співпраці для регіонів України. В останні два роки були поліпшені основні параметри франчайзингу та схема роботи «туроператор-турагентство» для того, щоб максимально спростити процедуру входу в мережу і збільшити ефективність роботи франчайзі. Тим самим туроператор дає більше шляхів вибору для співпраці і безумовно приваблює до себе нових учасників. TUI вперше на українському ринку запропонувала індивідуальну модель франчайзингу: франчайзі може вибрати найбільш підходящі йому умови, виходячи з трьох фінансових моделей співробітництва.

Переваги франшизи компанії «TUI Україна» проявляються в впізнаваній марці, автоматизації офісу, цілорічному навчанні персоналу, атестації, програмою таємного покупця, нових схемах ведення бізнесу та всебічній підтримці офісів акаунтменеджерами франчайзингової мережі.

ТО «TUI Ukraine» пропонує клієнтам ексклюзивні продукти (готелі, нові концепції відпочинку, родинний клуб тощо), ексклюзивні послуги (надає гарантію повернення грошей у відповідності до програми Money Back Guarantee), має надійного партнера зі страхування клієнтів – страхову компанію «Європейське туристичне страхування», цілодобову службу підтримки клієнтів.

Надаючи послуги розміщення та перевезення, TUI Group співпрацює тільки з перевіреними партнерами – готелями і авіакомпаніями, що забезпечують високий рівень сервісу, безпеки і комфорту.

У таблиці 2.6 представлена динаміка обсягів продажів за основними туристичними напрямками однієї з київської філії «TUI Ukraine» 2018 – 2020 роках .

Таблиця 2.6 – Динаміка обсягів продажів за основними туристичними напрямками в київській філії TUI Ukraine, 2018 – 2020 роках (тис. грн.)

Найменування показників	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2018р.\2019р.	Відхилення 2018р.\2020р.
Тури до Карпат, Закарпаттю	108	498	481	+390	+373
Відпочинок на Чорноморському узбережжі, на Азовському морі	348	2202	2285	+1854	+1937
Відпочинок за кордоном	4943	4201	4386	-742	-557
Всього	5399	6901	7152	+1502	+1753

Примітка. Складено автором за даними філіалу «TUI Ukraine»

Як свідчать дані таблиці 2.6 загальний обсяг продажів туристичних путівок по закордонних напрямках в 2020 р. в порівнянні з 2018р. скоротився на 557 тис.грн., в 2019 р. в порівнянні з 2018р. скоротився на 742 тис.грн., що відбулося через зниження рівня добробуту населення, падіння попиту на туристичні путівки.

Зростання обсягів продажу по напрямкам внутрішнього туризму що свідчить про популяризацію відпочинку в Україні, зокрема тури до Карпат, Закарпаттю в 2020 р. в порівнянні з 2018р. збільшилися на 373 тис. грн., в 2019 р. в порівнянні з 2018р. збільшилися на 390 тис.грн. За напрямком відпочинок на чорноморському узбережжі, на Азовському морі в 2020 р. в порівнянні з 2018р. збільшилися на 1973 тис.грн., в 2019 р. В порівнянні з 2018р. збільшилися на 1854 тис.грн. Зміна в динаміці обсягів продажів пояснюється в тому числі і певними карантинними обмеженнями, які стимулювали попит на внутрішній туризм.

2.3. Оцінка та аналіз конкурентоспроможності компанії «TUI Ukraine»

Однією з найважливіших характеристик ефективності управління конкурентоспроможністю кожного підприємства є його фінансовий стан. Систематична й усебічна оцінка фінансового стану, за допомогою

різноманітних методів і прийомів, унеможливить невірну оцінку фінансових результатів діяльності та конкурентного положення компанії, як за певний період у статистиці, так і у динаміці за декілька періодів. Тим самим можна буде визначити проблемні сторони та способи підвищення ефективності використання фінансів підприємства та їх раціонального розміщення.

Неефективне використання фінансів підприємства призводить до низької платоспроможності, а тим самим до змін у формуванні та реалізації туристичних послуг та їх конкурентоспроможності, що може призвести до ускладнення виконання плану, загроз економічних санкцій та зниження рентабельності підприємства і вартості самого підприємства.

Собівартість є узагальнюючим якісним показником діяльності туристичного підприємства, показником його ефективності. Собівартість продукції – це виражені в грошовій формі поточні витрати підприємства на виробництво (виконання) та реалізацію.

Витрати на виробництво туристичного продукту утворюють виробничу собівартість, витрати на виробництво та реалізацію – повну собівартість. У складі витрат, що включаються у собівартість, розмір окремих з них також регулюється державою встановленням нормативів відрахувань (відрахування на соціальні заходи, амортизація основних фондів і нематеріальних активів, витрати на фінансування ремонту і поліпшення основних фондів, інші витрати). Можливість впливу підприємства на названі елементи витрат є обмеженою.

Однак вона можлива з допомогою належного управління показниками, до яких застосовуються встановлені нормативи відрахувань: витрати на оплату праці, структура і джерела її виплати; вартість основних виробничих фондів, що належать підприємству, їх структура і джерела формування.

Взаємозв'язок собівартості продукції та прибутку від реалізації продукту прямий: якщо собівартість продукції збільшується, одночасно

прибуток зменшується і навпаки (за умови, що ціна реалізації продукції залишається незмінною під впливом ринкових факторів).

Для аналізу фінансового стану одного з філіалів компанії «TUI Ukraine» в м. Києві на вул. Великій Васильківській, 72. застосовано фінансову звітність підприємства 2019-2020 року.

На підприємстві функціонує система внутрішньої звітності, з якої отримано інформацію про основні показники її діяльності (див. табл. 2.7, табл. 2.8).

Як видно з табл. 2.7, у 2020 р. фінансові показники діяльності туристичної компанії значно погіршилися порівняно з 2019 р. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції впав на 87,7%, а величина прибутку на 105,6%.

Таблиця 2.7 – Фінансові показники діяльності компанії «TUI Ukraine» 2019 – 2020 рр., тис. грн.

показники	2019 р	2020 р.	Збільшення (+) або зменшення (-) 2019/2020, %
Виручка від реалізації послуг	12727	5023	-60,5
Чистий дохід від реалізації послуг	3583	1908	-46,7
Собівартість реалізованих послуг	1203	1133	-5,81
Прибуток	1450	705	-51,3
Інші операційні доходи	282,8	14,8	-94,7
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	921,6	416,5	-54,8

Чистий прибуток	832,1	312,1	-62,4
-----------------	-------	-------	-------

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

У структурі активів туристичного підприємства найбільше падіння відбулося по таких статтях як дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, виробничі запаси, інша поточна заборгованість та основні засоби. Загалом активи турфірми у 2020 р. порівняно з попереднім 2019 р. впали на 35,7%.

Аналогічне падіння відбулося і по пасивах (див табл. 2.8).

У структурі пасивів підприємства відбулося падіння по таких статтях як власний капітал (-29,7%), нерозподілений прибуток (-43,7%) та поточні зобов'язання (22,25%).

Таблиця 2.8 – Структура балансу підприємства «TUI Ukraine» 2019 – 2020 рр., тис. грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	Збільшення (+) або зменшення (-), 2019 р./ 2020 р., %
Баланс	1919,2	1233,4	-35,7
Необоротні активи	370,3	179,5	-51,5
Оборотні активи	1544,9	1047,2	-32,2
Виробничі запаси	12,5	1,1	-91,2
Дебіторська заборгованість	1044,4	471,3	-54,8
Грошові кошти та їх еквіваленти	484	574,8	18

Витрати майбутніх періодів	4	6,7	67,5
Власний капітал	1000,9	703,3	-29,7
Нроподілений прибуток (збиток)	532	230,1	-43,7
Короткострокові зобов'язання	386,3	300,2,2	22,2

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

У свою чергу поточні зобов'язання за товари, роботи, послуги скоротилися на - 6,1%.

На основі проведеного аналізу фінансового стану компанії «TUI Ukraine» спостерігаємо, що темпи підіння собівартості послуги значно відстають від темпу падіння доходів, що є негативним фактором для підприємства.

Таблиця 2.9 – Елементи операційних витрат компанії «TUI Ukraine» 2019 – 2020 рр., тис. грн.

Показники	2019 р	2020 р.	Збільшення (+) або зменшення (-) 2019/2020, %
Матеріальні витрати	15,3	14,5	-5,22
Витрати на оплату праці	103,3	98,2	-4,93
Відрахування на соціальні заходи	39,2	32,7	-16,5
Амортизація	26,1	28,6	9,57

Інші операційні витрати	135,6	125,5	-7,44
Разом	319,5	299,5	-6,1

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Тому треба ще знизити матеріальні та операційні витрати (див. табл. 2.9).

При оцінці ліквідності підприємства розраховуються такі коефіцієнти:

– коефіцієнт покриття, що характеризує достатність оборотних активів підприємства для погашення власних боргів і визначається як відношення суми оборотних активів до загальної суми поточних зобов'язань;

– коефіцієнт абсолютної ліквідності (грошової платоспроможності) показує, яка частина поточних зобов'язань підприємства може бути погашена негайно. Розраховується як відношення грошових коштів та їх еквівалентів до суми поточних зобов'язань і доходів майбутніх періодів. В даному випадку коефіцієнти абсолютної ліквідності дещо відхиляються від нормативних, оскільки в балансі не відображено доходи майбутніх періодів.

– коефіцієнт поточної неплатоспроможності при наявності простроченої кредиторської заборгованості це різниця між сумою наявних у підприємства грошових коштів, їх еквівалентів та інших високоліквідних активів і його поточних зобов'язань.

2. Оцінка рентабельності (прибутковості) підприємства. Загалом рентабельність характеризує прибутковість (дохідність) діяльності підприємства.

Основним показником, який характеризує рентабельність підприємства, є рентабельність продажу, що показує, скільки прибутку приносить кожна гривня обсягу реалізації продукції (послуг), і розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу від надання послуг.

3. Оцінка ділової активності (оборотності). Основними показниками, які характеризують ділову активність підприємства є:

1) коефіцієнт оборотності активів, який показує, скільки гривень реалізованої продукції (послуг) припадає на кожну гривню, вкладену в активи підприємства, або скільки оборотів здійснили активи підприємства за звітний період. Коефіцієнт розраховується шляхом ділення чистого доходу від реалізації продукції чи послуг на середньорічну вартість активів.

2) Коефіцієнт оборотності оборотних активів показує, скільки гривень реалізованої продукції (послуг) припадає на кожну гривню оборотних активів підприємства, або скільки оборотів здійснили оборотні активи за звітний період. Коефіцієнт розраховується шляхом ділення чистого доходу від реалізації продукції чи послуг на середньорічну вартість оборотних активів.

3) Тривалість обороту оборотних активів показує, скільки днів триває один оборот оборотних активів підприємства.

Розраховані показники оцінки фінансового стану туристичної фірми за 2019 – 2020 рр. зведено у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10. – Аналіз фінансових показників фірми «TUI Ukraine» за 2019 – 2020 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення	Нормативне значення
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,12	0,7	-0,42	<1
Коефіцієнт покриття	3,99	1,45	-2,54	2– 3
Показник поточної неплатоспроможності	4	2,09	-1,91	1,5– 2,5
Рентабельність продаж	0,17	0,16	-0,1	–

Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,76	2,59	-0,17	
Тривалість обороту оборотних активів	125	133	8	

Примітка: складено автором за даними фінансової звітності підприємства

Очевидно, що тур фірма «TUI Ukraine» здатна своєчасно погасити борги, має ліквідні активи та достатній рівень рентабельності продаж.

Проте фінансовий стан підприємства не стабільний і погіршився у порівнянні з минулим роком (у 2019 році показники підприємства відповідали нормативним значенням і фінансовий стан підприємства був стабільний). Про це свідчать фінансові показники підприємства за 2020 рік в табл 2.10.

Одна з потенційних загроз фінансовій стійкості підприємства – темпи падіння собівартості послуги суттєво відстають від темпів падіння доходів підприємства.

Тому треба знизити матеріальні та операційні витрати та стимулювати зростання виручки від реалізації послуг, приділяючи достатньо уваги стимулюванню обсягів продажів за напрямками внутрішнього туризму з урахуванням їх стабільного зростання у попередній роках та продовженням пандемії.

Також дослідження фінансового стану робиться за допомогою методу декомпозиції проблеми, або деревоподібної діаграми. Цей метод оцінки конкурентоспроможності підприємства призначений для виявлення та систематизації проблем підприємства, обумовлених виникненням кризи, за рахунок її деталізації на різних рівнях.

Метод побудови деревоподібної діаграми дозволяє систематично розглядати проблему у вигляді складових елементів (причин) і показувати логічні (і які є наслідком або продовженням) звязки між цими елементами (причинами).

У розрізі даної проблеми, в умовах кризи доцільно застосування деревоподібної діаграми доцільно відображати у складі трьох блоків:

- перший блок – «коріння проблеми» (не завжди наявні причини, які призвели до виникнення кризи);
- другий блок – «стовбур» проблеми (головний прояв кризи);
- третій блок – «гілочки проблеми» (наслідки або підпроблеми).

Корінням проблеми тур фірми «TUI Ukraine» є зниження обсягів продаж у 2020 році з об'єктивних зовнішніх причин.

Другий блок – неспівпадіння темпів зниження витрат з суттєвим падінням темпів доходів підприємства. До третього блоку віднесено зростання цін на туристичні ресурси і як наслідок, зниження попиту на туристичні послуги.

Таке обґрунтування проблем дозволяє більш ґрунтовно підійти до визначення напрямків виходу з кризи і сформулювати «дерево цілей». Деталізація цілей до конкретних завдань можлива шляхом застосування методу «дерева завдань», що включає наступні заходи:

- збільшення обсягів продажу;
- зменшення матеріальних та інших операційних витрат;
- зменшення собівартості;
- зменшення цін на туристичні послуги.

В сучасному менеджменті використовується значна кількість методів щодо аналізу результатів діяльності підприємства та середовища його функціонування

Для аналізу внутрішнього середовища проведено SNW-аналіз за яким оцінюється стан внутрішнього середовища підприємства за низкою позицій. Кожна позиція отримує одну із трьох оцінок: Сильна (Strength); Нейтральна (Neutral); Слабка Weakness).

Конкретні первинні елементи сильних сторін, виявлені в результаті стратегічного аналізу внутрішнього середовища, треба використовувати як первинні «цеглинки» побудови конкурентної переваги саме даної компанії. І,

навпаки, конкретні складові слабких сторін, виявлення таким стратегічним аналізом, тобто первинну основу конкурентного нестачі даної компанії, треба ліквідувати.

Тобто головне завдання SNW-аналізу – виявлення «активу» (S) і «пасиву» (W) підприємства.

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

SNW-аналіз туристичної фірми київської філії «TUI Ukraine» наведено у таблиці 2.11.

Ступінь вагомості параметрів внутрішнього середовища діяльності туристично фірми було оцінено експертами за 10-ти бальною шкалою.

Дані таблиці 2.11 свідчать про те, що найбільш сильними сторонами підприємства є якість послуг, які надаються, цінова політика, психологічний клімат в колективі та умови праці.

Слабкими сторонами – обсяг продажів, стратегія підприємства, цінова політика підприємства.

Аналіз макросередовища туристичної фірми київської філії «TUI Ukraine» представлено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.11 – SNW-аналіз київської філії «TUI Ukraine»

Ключові параметри діяльності київської філії «TUI Ukraine»	S	N	W
1. Фінансова стійкість підприємства	+		
2. Обсяги продажів			+
3. стратегія розвитку підприємства			+
4. Орієнтація на споживачів	+		
5. Чисельність персоналу		+	
6. Заробітна плата		+	

7. Навчання робітників		+	
8. Умови праці		+	
9. Мотивація робітників		+	
10. Плинність кадрів		+	
11. Кваліфікація персоналу		+	
12. Якість послуг, що надаються	+		
13. Асортимент послуг		+	
14. Рівень технічної озброєності		+	
15. Психологічний клімат на підприємстві		+	
16. Організація маркетингу на підприємстві	+		
17. Цінова політика підприємства		+	

Аналіз макросередовища містить визначення можливостей і ступінь впливу факторів на підприємство, вивчає споживачів, конкурентів, посередників, та допомагає виявити можливість і ступінь впливу домінуючих факторів, можливі варіанти відповідних реакцій підприємства, побудувати профіль безпосереднього оточення підприємства.

Ступінь впливу факторів було оцінено експертами за 5-ти бальною шкалою.

Таблиця 2.12 – Аналіз макросередовища київської філії «TUI Ukraine»

Можливості	Ступінь впливу	Загрози	Ступінь впливу
Споживачі			
Висока ступінь прихильності покупців до послуг підприємства	4	Ступінь мінливості потреб, вимог і смаків покупців	3
Виявлення потенційного попиту	4	Висока чутливість покупців до ціни	4
Виявлення тенденцій зростання цільового ринку	3	Низький рівень інформованості покупців про послуги підприємства	2

Висока чутливість покупців до різних дій щодо стимулювання збуту	3	Слабка здатність підприємства до ефективного функціонування в привабливому ринковому сегменті	2
Сприятливе ставлення покупців до іноваційних рішень підприємства в галузі асортиментної політики	2	Низький ступінь задоволеності покупців послугами	2
Обмежена можливість покупців у виборі інших продавців	2	Значна привабливість цільового сегменту конкурентів	3
Посередники			
Розширення кількості посередників підприємства	3	Відсутність пільг з боку посередників	2
Надання посередникам вигідних для підприємства умов оплати та надання послуг	4	Скорочення кількості посередників, які надають необхідні для підприємства послуги	4
Укладення довгострокових договорів співпраці з посередниками	4	Посилення тиску з боку посередників	3
Конкуренти			
Нові конкуренти стимулюють розвиток турфірми	2	Поява конкурентів, що веде до зниження стійкості підприємства на туристичному ринку	2

Аналізуючи дані таблиці 2.12, можна зробити висновки, що найбільш впливовими факторами макросередовища є висока ступінь прихильності покупців до послуг фірми, виявлення потенційного попиту, надання посередниками вигідних для фірми форм оплати та умов отримання послуг, укладення довгострокових договорів співпраці з посередниками, висока чутливість покупців до ціни, скорочення кількості посередників, які надають необхідні для підприємства послуги.

Для оцінки загальної конкурентоспроможності «TUI Ukraine» порівняно з її найближчими конкурентами на основі виявлених

конкурентних позицій, у дипломній роботі використано аналітичний метод – розрахунком інтегрального рангу конкурентоспроможності.

При аналізі використано основні чинники, що визначають конкурентоспроможність «TUI Ukraine»: ціна послуги, умова оплати, маркетинг, якість сервісу, менеджмент, швидкість обслуговування, додаткові послуги

Для кількісного вираження показників використано метод експертних оцінок за допомогою системи рангів (оцінки виставляються з урахуванням інформації, отриманої під час анкетування). Кожен з двох основних підприємств-конкурентів розглядався по кожному з шести вищенаведених показників, які мають певну вагомість.

З таблиці 2.13 видно, що серед підприємств-конкурентів, які розглядались, київська філія «TUI Ukraine» є лідером. Відстає київська філія «TUI Ukraine» від конкурентів лише за двома показниками: ціна послуги та маркетинг. Київська філія «TUI Ukraine» має високі бали за такі показники: якість послуг- 9 балів, та якість сервісу – 9 балів.

Для оцінки стратегічної позиції туристичної компанії стосовно конкурентоспроможності використовують такі методи як Swot-аналіз, аналіз ланцюжку цінностей, аналіз витрат та оцінка конкурентоспроможності. Ці методи дозволяють виявити плюси і мінуси стану туристичного підприємства, показують наскільки надійним є становище компанії на ринку та чи є необхідною модифікація існуючої стратегії.

Таблиця 2.13 – Оцінка конкурентоспроможності київської філії «TUI Ukraine»

Характеристики		ТОВ «TUI Ukraine»		ТОВ «Феєрія мандрів»»		ТОВ «Альянс»	
показники	вага	бали	зважена	бали	зважена	бали	зважена

	показника, %		оцінка		оцінка		оцінка
якість послуг	25	9	22,5	8	21,2	6	15
якість сервісу	35	9	29,4	7	24,5	7	26,5
ціна послуги	15	5	6,7	6	9,7	7	11,2
менеджмент	15	7	10,5	6	9	7	7,5
маркетинг	10	5	9,5	8	8,2	7	10,5
разом	100	39	78,6	35	72,6	34	70,4
рейтинг			1		2		3

SWOT – початкові літери слів Strengths (Сильні сторони), Weaknesses (Слабкі сторони), Opportunities (Можливості), Threats (Загрози). SWOT-аналіз – це процес встановлення зв’язків між найхарактернішими для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [21]. SWOT-аналіз — це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей — адаптації до середовища або формування впливу на нього.

Підсумовуючи вищезазначене стосовно компанії «TUI Ukraine» складено Swot-аналіз (див. табл. 2. 14).

Таблиця 2.14 – Swot-аналіз компанії «TUI Ukraine»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий досвід роботи. 2. Популярність бренду. 3. Одночасне використання можливостей і турагента, і туроператора. 4. Диференційований підхід до формування турпродукту та пошуку цільової аудиторії. 5. Високий рівень якості турпродукту при гнучкій системі цін. 6. Сформована система управління компанією 7. Персональний підхід до кожного туриста. 8. Зручність та швидкість сайту компанії 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатнє фінансове управління компанією. 3. Недостатнє використання фінансових інструментів. 4. Обмежений бюджет маркетингу. 5. Залежність рівня продажів від сезонності.
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення частки ринку в порівнянні з конкурентами. 2. Розробка конкурентної стратегії. 3. Можливість розширення діяльності та її диференціації за рахунок виходу на нові сегменти ринку. 4. Розширення асортименту тур продуктів, з метою задоволення більшої кількості споживачів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність в одному сегменті ринку значного числа конкурентів. 2. Конкуренція з боку сильних монополізуючих зарубіжних конкурентів на ринку. 3. Економічна криза в країні. 4. Зменшення платоспроможності населення. 5. Погіршення політичних відносин з іншими країнами. 6. Несприятливі зміни клімату в інших країнах. 7. Різні обмеження щодо туризму у зв'язку з пандемією COVID-19.

Таким чином, як видно з таблиці 2.14, найбільший взаємний вплив мають сильні сторони і можливості. Модель рекомендованої базової стратегії розвитку на сьогодні для туристичних підприємств, зокрема «TUI Ukraine» відповідає стратегії підтримки конкурентних переваг.

Таким чином, підприємства туристичного бізнесу, зокрема «TUI Ukraine» мають достатній потенціал до розвитку, потрібно лише дочекатися сприятливих макроекономічних умов, стабілізації політичної ситуації та припинення пандемії . COVID-19. Поки що використовуються внутрішні можливості та формуються стійкі стосунки з партнерами та споживачами.

Отже, цей метод призначений для виявлення та систематизації проблем підприємств, обумовлених виникненням кризи, за рахунок її деталізації на різних рівнях. Метод побудови деревоподібної діаграми дозволяє систематично розглядати проблему у вигляді складових елементів (причин) і показувати логічні (і які є наслідком або продовженням) звязки між цими елементами (причинами).

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

3.1 Пропозиції та прогнози щодо підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах пандемії COVID-19

Криза в світі, яка пов'язана з пандемією COVID-19 має безпрецедентний вплив на туризм за останні два роки. Однак після COVID-19 пандемії, очікується, що світовий ринок туризму значно відновиться, повернеться до докризового рівня та зростання у 2022 – 2024 роках. Крім того, очікується, що туристичні подорожі відновляться швидше, ніж ділові.

Зокрема, три мегатенденції будуть продовжувати стимулювати зростання туризму в майбутньому. По-перше, бачимо демографічні зрушення: люди живуть здоровіше, довше та мають більше грошей, які можна витратити на подорожі, що позитивно впливає на туризм. По-друге, продовжує зростати середній клас, особливо на південному сході Азії та Латинської Америки. По-третє, люди зі зростанням обирають досвід, а не право власності на товари. Тому туризм і надалі залишатиметься привабливим ринком, що розвивається в середньостроковій перспективі. У короткий термін ринки туризму швидко відновилися після кризи COVID-19. Основне бажання людей - подорожувати

було очевидним протягом всієї кризи COVID-19, оскільки туроператори спостерігали сильний сплеск бронювання при послабленні урядових обмежень на поїздки в певних країнах. Після розгортання успішної програми вакцинації та подальшого пом'якшення урядових обмежень на поїздки цей позитивний ринковий імпульс очікується, що буде продовжуватися, зокрема також для далеких напрямків подорожей.

TUI зафіксувала вдалий початок фінансового року, побивши січневі рекорди TUI щодо бронювання на літо 2020 року програм з моменту злиття TUI AG і TUI Travel PLC. Проте урядові заходи, вжиті в березні 2020 року

для боротьби з поширенням пандемії COVID-19 змусили негайно припинити більшість ділової діяльності туроператорів, різке збільшення кількості скасування бронювання та повернення коштів клієнтам, що в кінцевому підсумку призвело до скорочення ліквідності туристичного бізнесу. Тим не менш, навіть під час кризи COVID-19 ринкові відносини з основними клієнтами та попит залишається незмінним. Це стало очевидним завдяки значному поверненню бронювань на відпочинок у червні та липні після того, як було знято деякі обмеження на поїздки.

Слід відмітити, що інтегрована бізнес-модель компанії «TUI» продовжує вважатися успішною у довгостроковій перспективі і залишається основним елементом стратегії компанії.

У секторі авіаліній компанія «TUI» зосередилась на покращенні позиції щодо витрат (тобто їх скорочення), одночасно стимулюючи короткострокові інвестиції інновації і гнучкість. Це має бути досягнуто шляхом встановлення більш централізованих процесів і технологій - основні елементи нашої ініціативи «Трансформація ринків та домінування». Це має дозволити компанії «TUI» ще більше розширюватися.

Для TUI Group економічна, екологічна та соціальна стійкість є наріжним каменем стратегії – постійно підвищувати вартість компанії. Саме для цього підприємство планує створити умови довгострокового економічного успіху та бере на себе відповідальність за сталу трансформацію бізнесу в Україні також. Цілі, які ставить перед собою в стратегії сталого розвитку компанія, включають «Крок легким кроком», де планується зменшити вплив бізнес-операцій на навколишнє середовище та досягнення цілей щодо покращень у всіх сферах діяльності групи. У 2020 фінансовому році загальні викиди компанії «TUI Group» зменшилися в річному обчисленні в абсолютному вираженні, в першу чергу через кризу COVID-19. Відносні викиди вуглецю в авіакомпаніях TUI Group зросли на 4,0% у фінансовому році 2020 до 67,8 г / грк (у минулому році 65,2 г/грк). Це було викликано простоюванням літаків кризу COVID-19. Компанія «TUI»

продовжує експлуатувати одну з найбільш вуглецевих авіакомпаній у Європі та постійно прагне забезпечити подальші вдосконалення. Ціль компанії: керувати найбільш вуглецевими авіакомпаніями в Європі та скоротити вуглецеву кількість своїх операцій на 10% до 2021 року (базовий 2014 рік, 67,56 г CO₂ / РKM). На жаль, із заземленням Boeing 737 Max і поставки, які були заплановані, це суттєво вплинуло на прогрес щодо авіаційної вуглецевої цілі.

Готельний портфель компанії «TUI» добре диверсифікований з точки зору призначення та власності. Він включає в себе і власність, і оренду і франшизу.

Бізнес-підрозділ «Курорти» компанії «TUI» керується вертикальною інтеграцією, оскільки більшість доходів отримується відділом ринків та авіаліній. Компанія «TUI» продовжує стратегію захисту активів, яку розпочала у 2019 році до кризи. Компанія планує розвивати глобальний бренд і портфоліо готелів з більшою увагою до управління та франшизи в майбутньому, а також до довгострокового стратегічного партнерства з готельєрами та інституційними інвесторами.

Круїзний бізнес компанії «TUI» складається з трьох брендів, які охоплюють весь спектр круїзного сектора від преміум-класу все включено до розкоші для експедицій. Бренди СП TUI Cruises і Narag-Lloyd Cruises є спеціально розроблено для німецькомовного все включено (парк Mein Schiff круїзів TUI), класу люкс (Європа та Європа 2 судна на ринках Narag-Lloyd Cruises) та експедиційних (клас круїзів Narag-Lloyd Cruises). Бренд Marella Cruises представляє виготовлений на замовлення круїзний продукт у Великобританії з акцентом на круїз за системою «все включено». Підприємство «TUI Cruises» продовжить рости, інвестуючи в нові кораблі для всіх сегментів ринку. Марелла. Підприємство «TUI Cruises» планує реалізовувати стратегію модернізації флоту, замінюючи старі судна на нові та більші судна, що дозволить йому підвищити ціни на продукцію. «TUI Markets & Airlines» продовжить розповсюджувати власні та диференційовані

пропозиції круїзних продуктів.

«TUI Musement», один з найбільших цифрових постачальників на ринку онлайн-посередників для турів, заходів та розваг, об'єднує власні та сторонні тури та портфоліо продуктів у напрямках власних клієнтів Markets & Airlines, а також сторонніх клієнти через стратегічні партнерства, такі як як у Booking.com або Trivago.

«TUI Musement» повинен зосередитися на значному розвитку власної та посередницької сторони пропозиції туристичних послуг, тому стратегічно потрібно зосереджуватися на консолідації ринку вгору. Пропозиція продуктів охопить тури та заходи у всьому світі, як у місцях відпочинку, так і в містах. «TUI Musement» зосередиться на кураторстві та виконанні пропозицій продукту, що пропонує такі враження, як екскурсії та одноденні поїздки, атракціони та екскурсії, багатоденні тури, круїзні берегові екскурсії, трансфери, квитки та заходи та інші заходи.

Компанія «TUI» розробила глобальну програму перебудови з ціллю заощадити 400 млн євро до 2023 фінансового року, де великою часткою таких цільових показників заощаджень пиходиться на бізнес «Markets & Airlines». До кінця 2021 фінансового року понад 60% цієї цілі буде вже досягнуто.

У 2021 році пандемія COVID-19 знову стала серйозною проблемою для «TUI Group» у відділів кадрів та співробітників. Систематичної розбудови вимагає організаційна структура компанії, а саме заходи щодо скорочення, які вже були започатковані у 2020 році та скорочення витрат на персонал. Оскільки компанія продовжує реалізовувати поточні проекти трансформації та реструктуризації, компанія «TUI», вона рухається до досягнення своєї мети – забезпечення в майбутньому успішної протидії довгостроковим наслідкам COVID-19 пандемії.

У 2021 фінансовому році ключовими рушійними силами стала стратегія цифровізації та перетворення компанії на цифрову платформу, і це також відображає HR-діяльність компанії. У серпні 2021 року ГО запусив

програму «Шлях TUI». Компанія «TUI», згідно з опитуваннями споживачів з метою безсторонньої впізнаваності та врахування бренду планує охопити весь шлях клієнта, підтримати кілька цифрових і фізичних точок контакту зі своїми клієнтами, тому забезпечує сильне поєднання цифрової та людської взаємодії. Компанія «TUI» дотримується підходу, орієнтованого на клієнта, з метою створення довгострокової перспективи відносини зі своїми клієнтами. Персоналізований досвід та розробка нових продуктів є стратегічним пріоритетом, спрямованим на підвищення співвідношення ціни та якості для наших клієнтів, одночасно стимулюючи попит на наші продукти в той самий час.

Компанія «TUI», продовжує розробку та впровадження власної ІТ-платформи TRIPS, комплексного програмного забезпечення, що охоплює весь ланцюжок створення вартості від управління запасами, створення пропозицій продуктів і ціноутворення для управління відносинами з клієнтами. Ця комплексна ІТ-платформа замінить різні локальні застарілих систем і, отже, стимулювати синергію та скорочення витрат, оскільки Компанія «TUI» буде використовувати одну загальну систему всіх ринки в майбутньому. У той же час ця платформа ляже в основу ініціативи компанії «TUI», щодо цифрової масової індивідуалізації, а отже, буде підтримувати збільшення доходів. Один центральний розвиток дозволить високу маневреність, сильний розвиток і контроль за поточними витратами.

У XXI ст. рівень розвитку цифрових інновацій є одним із визначальних факторів конкурентоспроможності національної економіки. Цифрова економіка, що реалізує цифрові інновації, є певною системою економічних, соціальних та культурних відносин, які відбуваються за допомогою використання цифрових інформаційно-комунікаційних технологій. Процес цифровізації при цьому передбачає перехід від аналогової до цифрової передачі інформації. Перевагами цифровізації є зниження вартості послуг порівняно з традиційною економікою, зростання продуктивності праці, поява можливостей для створення доданої вартості у

різних галузях. COVID-19 прискорює процес цифровізації у всіх галузях економіки, стимулюючи все більше бізнесів активніше використовувати ІКТ. Разом із цим, саме цифрові інновації допомагають пом'якшити складнощі і кризи для підприємств під час COVID-19.

Цифровий туризм здійснює свій розвиток у різноманітних формах. Цифровізацію туристичного бізнесу умовно можна розділити на зовнішню та внутрішню. У першому випадку йдеться про планомірний перехід комунікацій з клієнтом у цифрове середовище: клієнти більше не мають часу на особисті зустрічі з турагентами для обговорення варіантів відпочинку, оскільки найчастіше країна та готель вже обрані ними самостійно. Тому залишається знайти точку дотику з туроператором, якою зазвичай стає його сайт. На сайті клієнта також не залишать віч-на-віч з питаннями: до спілкування одразу ж підключається співробітник у чаті або чат-бот. Визначальними моментами тут є оперативність реакції та ефективність вирішення питання клієнта. У туроператора на онлайн-продажі робота з клієнтом не припиняється. Цифрові технології дають можливість займатися пост-підтримкою, тобто супроводом та отриманням зворотного зв'язку. Подорож клієнта відстежується на всіх етапах, по можливості з отриманням від нього оцінки сервісу, що надається, за різними позиціями.

Онлайн-купівля розроблених туроператорами турів здійснюється за допомогою пошукових систем. Існуючі пошукові системи позиціонують себе як ресурси, що дозволяють підібрати відповідні тури за пропозицією безлічі туроператорських компаній на підставі заданих критеріїв, що враховують особисті переваги та побажання клієнтів, знайти гарячі тури, стежити за зміною цін на цікаві тури та ін.

Внутрішня цифровізація туристичного бізнесу компанії має тенденцію на розвиток CRM-систем, автоматичних інструментів для постановки завдань та планування. При вірному застосуванні ці системи та інструменти стануть факторами підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств. Інструментарій, що автоматизує роботу, вивільняє для керівної ланки

головний ресурс – вільний час, який може витрачатися на вивчення нових технологій ведення бізнесу чи освоєння паралельних ніш.

Цифровізація у сфері туризму знаходиться на початку шляху, хоча нові IT-рішення і з'являються на ринку, їх впровадження все ще відбувається повільно. Вітчизняному туристичному бізнесу не вистачає інструментів для роботи з екскурсіями, турами тощо. Причина криється в нерозвиненості самого туристичного ринку: більшості туроператорів не вистачає гнучкості, щоб освоювати нові технології. Наприклад, освоєння інструменту Atom-S дозволяє створити сайт для туроператора, розмістити свої продукти і за допомогою зручних віджетів просувати їх на сторонніх ресурсах – сайтах агентств або компаній, що працюють в іншій ніші.

Прагнучи досягти глобальної згоди щодо нового способу роботи та розробити спільне бачення майбутньої роботи в компанії «TUI» вже розробили низку ініціатив і програм, зокрема в модулях лідерства, робочого

Стратегія створить HR-уявлення про портфель, а також стосуватиметься функції HR як такої. Її мета полягає в тому, щоб оновити функцію HR та підвищити її ефективність, узгоджуючи нашу діяльність з персоналу зміни вимог, які визначають світ роботи в майбутній компанії з цифровою платформою.

Прогнози стосовно співробітників компанії досить неоптимістичні. Багато співробітників компанії «TUI Group», наприклад, перебувають на пільгових схемах короткочасної роботи або інших державних програмах, спрямованих на економію робочі місця. Обмеження на контакти та поїздки, пов'язані з пандемією, висунули нові вимоги до співробітників компанії «TUI Group» у їхньому повсякденному місцевому та транскордонному співробітництві.

Завдяки швидкому успішному переходу на мобільну роботу в значній частині філіалів компанії, повсякденне співробітництво стало більш цифровим. Впровадження найсучасніших, цифрових стратегій пропонує співробітникам гнучкість у своїй роботі та створюють цифрову та

індивідуальну свободу. Впроваджуючи ці заходи разом з іншими програмами, компанія «TUI Group» створює робоче середовище дозволяючи співробітникам залишатися повністю відданими компанії навіть у ці складні часи.

Стратегія зростання більше не є основною стратегією компанії через зміни, на яких необхідно зосередитися в стратегії групи - витрати та консолідація, а не зростання активів, таких як готелі та круїзи.

Існує певна невизначеність щодо того, коли туристична діяльність компанії «TUI Group» може бути повністю відновлена. Якщо туризм не може бути повністю відновлений довгострокової перспективі, це може поставити під загрозу продовження діяльності компанії, оскільки оскільки вона не зможе мати можливості реалізувати свої активи та погасити свої зобов'язання в ході звичайної діяльності. Ця ситуація означає, що компанія «TUI» знаходиться під загрозою неплатоспроможності у кінці 2021 року, якщо не будуть вжиті додаткові заходи. Заходи такі, як використання державної допомоги та значне зниження постійних витрат, служать мінімізації вплив пандемії COVID-19 на ліквідність групи. Щоб і надалі мати достатньо фінансів ресурси навіть за відсутності збільшення нових бронювань подорожей і пов'язаних з ними авансових платежів, компанія «TUI» узгодила додатковий пакет фінансування в розмірі 1,8 млрд євро з Unifirm Ltd, банківським консорціумом, KfW і Фонд стабілізації економіки (ФСФ). Відповідний лист підписано 2 грудня 2020 року.

Компанія повинна зосередитись на покращенні досвіду роботи з клієнтами, забезпечуючи привабливість, інтуїтивно зрозумілу, безперебійну та безперервну роботу обслуговування клієнтів через надання цифрових рішень, можливостей основної платформи, базової технічної інфраструктури та IT-сервісів, необхідних для підтримки загальної стратегії групи для стимулювання прибуткового зростання основної лінії.

Хоча стратегія компанії «TUI» забезпечила більш вертикальну інтеграцію, що зменшило вплив зриву з боку чисто цифрових гравців, може

вплинути неефективна ІТ-стратегія або розвиток технологій здатність надавати провідні технологічні рішення на наших ринках. Тому це вплине на конкурентоспроможність, здатність надавати чудовий досвід клієнтам, а також якість та ефективність. Це в кінцевому підсумку вплине на кількість клієнтів компанії, дохід і прибутковість. Ключовий принцип компанії - інтеграції та реструктуризації – консолідувати, де це можливо, і локалізувати де необхідно, особливо для групових платформ, а також ринків та авіакомпаній.

3.2 Обґрунтування та вибір стратегії конкурентоспроможності для компанії «TUI»

Стрімке падіння туристичних прибуттів в 2020 році, викликане наслідками пандемії COVID-19, призвело до радикальних змін на туристичному ринку, зміщення акцентів у взаємовідносинах між туроператорами, турагентами, онлайн-тревел агентами (ОТА), виробниками туристичних послуг тощо. Однак, під час кризи основні виклики для галузі не змінюються докорінно. Загальна мета залишається незмінною. Що відрізняється, так це те середовище, в якому можна досягти цієї мети. Навіть у сприятливі економічні часи звички споживачів у подорожах змінюються, і витрати потрібно більш ретельно контролювати. Однак у кризові періоди клієнти взагалі стають ще більш вимогливими. Створення доданої вартості стає більш важливим для бізнесу з метою залучення клієнтів. Зростає важливість належного дослідження ринку. Оскільки деякі групи споживачів утримуються від поїздок, надмірна пропозиція на ринку призводить до посилення конкуренції, і клієнти отримують більш широкий вибір. Це означає, що особливо ті підприємства, які не здатні забезпечити додану вартість, відчуватимуть труднощі. Потреба вдосконалення підприємництва, інновацій та професіоналізму, щоб мати можливість надавати високоякісні послуги, стає ще більш вираженою в цій економічній кризі, ніж в інші часи.

Подібним чином співпраця через ланцюжок створення вартості стає критично важливою для залучення споживачів в умовах економічної рецесії. Це означає, що планування дій щодо підвищення конкурентоспроможності також є дуже актуальним під час кризи і часто навіть більш нагальним, оскільки проблеми стають все гострішими. Збільшиться фокус на персоналізації побажань туриста. Клієнти будуть шукати індивідуальні рішення, які відповідають їх власній індивідуальності. Суспільство вже не можна буде розділити на однорідні та впізнавані цільові групи, але воно ставатиме дедалі неодноріднішим із багатьма різними нішевими групами. Поведінку споживачів буде все важче передбачити. Один індивідуальний споживач може належати до одного сегмента одного дня, і до іншого сегмента наступного дня. Зі збільшенням кількості подорожей поступово зростатиме попит на спеціалізовані послуги. Посилена увага до конкретних цільових груп та ніш буде ключем до успіху в майбутньому. Пакетні подорожі стануть меншими за кількістю учасників на групу, що дозволить більш гнучким маршрутам задовольнити різні потреби клієнтів у межах однієї групи.

Туристи в майбутньому будуть намагатися відвідати більшу кількість різних destinations, що призведе до нижчої лояльності до одного чи кількох напрямків. Більше того, туристи демонструватимуть змішану поведінку у подорожах. Тому повторні відвідування зменшаться, а маркетинг destinations стане більш складним. Невпевненість у планах на фоні загальної економічної невпевненості призводить до того, що клієнти максимально вичікують з бронюванням аж до дати подорожі, і потребують набагато більше персональної уваги, консультацій і супроводу. Це повертає і підвищує актуальність турагентів на ринку, і навпаки, знижує вагомість OTA, як максимально де-персоналізованих та уніфікованих посередників на ринку. Якщо ж говорити про стратегії управління потребами покупця, то вони можуть бути абсолютно різними. Наприклад, компанія може застосувати стратегію збільшення обсягу збуту існуючого товару на старому ринку за

допомогою збільшення інтенсивності споживання за рахунок агресивної ринкової політики або ж вибрати стратегію, засновану на виробництві нового продукту і формуванні нового способу життя споживача, відповідного споживання цього продукту. В економіці розроблено безліч напрямків досягнення конкурентних переваг, або ділових стратегій, але серед найбільш загальних виділяють: – лідерство за витратами (собівартості продукції); – диференціація продукції; – фокусування (концентрації); – ранній вихід на ринок (стратегія першопрохідця); – синергізм. Стратегія лідерства за витратами полягає у використанні таких ресурсів, як ноу-хау, автоматизація, унікальний доступ до дешевих сировинних або трудових ресурсів, ефект масштабу і т.д., які в свою чергу допомагають компанії досягти істотної переваги над конкурентами за собівартістю свого товару [4, с. 177]. Компанії, які в своїй діяльності використовують стратегію диференціації, прагнуть бути унікальними за пропонованою групою товарів, відмінними від конкурентів в своїй галузі за тими характеристиками, які найбільше цінують покупці. Стратегія диференціації є ефективною в тому випадку, якщо споживач високо оцінює відмінні властивості і різноманітні способи використання товару, а сама диференціація продукту має безліч аспектів. Досягти цього можна за допомогою технічної переваги, якості надання послуг, підвищення цінності грошей (продаж в кредит) [5, с. 313]. На відміну від наведених вище стратегій, стратегія фокусування включає в себе досягнення переваг за витратами (фокусування на витратах) або диференціювання (фокусування на диференціюванні) у вузькому сегменті галузі. Іншими словами, компанія вибирає товар з високою споживчою цінністю, що відповідає її очікуванням за основними споживчими властивостями, і перевищуючий її очікування в ціні. Цю стратегію доцільно використовувати в тих випадках, коли: 1. покупці цінують високу ступінь диференціації продукту, але чутливі до ціни; 2. фірма має можливості виробництва продукції якості вище середнього при витратах вище, ніж у конкурентів. Стратегії вважаються перспективними, якщо вони спрямовані

на досягнення високої якості і унікальних характеристик продукції шляхом збільшення продуктивності, і мінімізації витрат. Стратегію першопрохідника або ж перевагу першого ходу доцільно застосовувати в тому випадку, коли відбувається створення товару або послуги до появи конкурентів. Компанія першопрохідник є привабливою для багатьох споживачів, так що для зміни поведінки значної частини ринку її конкурентам доведеться докласти величезні зусилля. Синергетичний ефект досягається шляхом використання ноу-хау, спільного використання ресурсів, створення переваги при узгодженості термінів окремих проектів, виграшу в якості, зростання довіри споживачів кінцевого результату. Висновки. Таким чином, можна сказати, що чітке формулювання, визначення, реалізація конкурентних переваг і вибір конкурентної стратегії, а також всебічний аналіз факторів, що впливають на конкурентні переваги, забезпечують конкурентоспроможність підприємства на ринку туристичних послуг. У нинішніх умовах нестабільної економіки, внаслідок пандемії COVID-19, конкурентні переваги та стратегії їх досягнення представляють собою практичний інтерес для туристичних підприємств та виступають невід'ємним елементом формування громадсько-виробничої стратегії в цілому. Необхідно орієнтуватися на те, щоб конкурентоспроможність пропозиції і наявні ресурси підприємства були достатні для реалізації певної стратегії і отримання бажаних результатів.

У другому розділі було розглянуто «Дерево проблем» компанії «TUI Ukraine», яке дозволяє більш ґрунтовно підійти до визначення напрямків виходу з кризи і сформулювати «дерево цілей» (див. рис. 3.1). Туристичне підприємство не може обмежуватися лише поточним плануванням і оперативним управлінням своєю діяльністю. Виникає необхідність стратегічного мислення, яке має втілитися в програму дій, уточнюючу цілі та засоби реалізації обраного шляху розвитку. Ідеологія стратегічного фінансового менеджменту базується на тому, що прогнозування довгострокових перспектив з достатнім ступенем вірогідності є неможливим. Таким чином, стратегічний менеджмент визначається як

технологія управління в умовах підвищеної нестабільності факторів зовнішнього середовища та їх невизначеності в часі. Розглянемо зміст фінансових методів управління компанією:

- бюджетний контроль;
- управління грошовими коштами;
- управління прибутком
- фінансовий аналіз проектів.

Деталізація цілей до завдань можлива шляхом застосування методу «дерева завдань».



Рис. 3.1 – «Дерево цілей» компанії «TUI Ukraine»

При здійсненні бюджетного контролю слід: визначити основні проблеми, бюджетні припущення (проекти); здійснювати координацію бюджетів окремих підрозділів; підготувати загальний план продажів; планувати витрати підрозділів за методикою “бюджетування з нуля”;

планувати капітальні витрати, бюджет грошових коштів; складати ефективну щомісячну звітність, річні фінансові прогнози.

Фундаментальними основами фінансового управління і контролю міжнародною практикою визначено складання реалістичних бюджетів, щомісячних звітів про фактичні результати і систематично оновлюваних прогнозів очікуваних підсумків фінансового року. Для забезпечення ефективної розробки і виконання бюджету має значення відношення до цього керівництва компанії. Необхідна колективна прихильність ради директорів і кожного менеджера компанії на досягнення обсягів продаж і контроль над витратами за бюджетами підрозділів компанії. При здійсненні бюджетного контролю слід визначити: рівень виробничих досягнень, який має бути відображено у бюджеті; відповідальних за досягнення запланованих обсягів продаж. Втрати при спаді валової виручки слід компенсувати зниженням витрат. Проекти (припущення) як основа розробки бюджету надаються у письмовому вигляді і схвалюються радою директорів. Вони містять:

1) обґрунтування збільшення цін на вироблені товари та послуги: передбачуваний відсоток збільшення і дату введення для кожної групи товарів або послуг;

2) дату початку виробництва кожного нового товару або послуги;

3) плановані дати інших подій, що впливають на виконання бюджету;

4) очікуване підвищення заробітної плати;

5) інфляція витрат по різних категоріях витрат;

6) обмінні курси валют і зміни цін біржових товарів;

7) прийняття додаткових працівників;

8) великі статті витрат, надані на розсуд керівників підрозділів, наприклад маркетинг або дослідноконструкторські роботи; щомісяця, а коригувати в міру необхідності.

Хоча прогнози готуються фінансовою службою, вони повинні враховувати думку менеджерів, відповідальних за реалізацію планів. Крім того, оновлені прогнози слід супроводжувати коротким текстом, що пояснює

причини поправок. Наявність прогнозів на кінець року дає можливість раді директорів зосередитися на подальших діях щодо збільшення прогнозованого прибутку, а не просто підводити підсумки минулого місяця.

Управління грошовими коштами передбачає застосування основних елементів збирання дебіторської заборгованості, безперервної взаємодії маркетингових, збутових, виробничих і постачальницьких підрозділів компанії з обмеження витрат на зберігання запасів і скороченню виробничого циклу; управління кредиторською заборгованістю, накладними витратами; добір адекватного фінансування; контроль за рухом грошових коштів; відносини з банком. Коли кредиторам не платять у встановлені терміни, призначається тимчасовий або конкурсний керуючий. До цього часу компанія, можливо, вже заробила невеликий прибуток у поточному місяці, або є впевненість, що в найближчі кілька місяців збитки поступляться місцем прибутку. Однак все це зовсім нічого не означає, якщо немає можливості досить швидко сплатити борги. Насправді однією з причин труднощів, що виникли, могло бути занадто швидке розширення бізнесу по відношенню до наявних фінансових ресурсів.

Отже, управління грошовими коштами необхідно для оптимізації прибутку. Інакше сума виплачуваних банку відсотків буде невиправдано велика. Якщо фінансова служба не управляє компанією, як не керує вона і грошовими коштами, тоді в обох випадках фінансисти всього лише допомагають своїм колегам з команди менеджерів. Управління грошовими коштами є ключовим завданням керівників. Фундаментом ефективного управління грошовими коштами є докладний план руху грошових коштів, розписаний по місяцях. Інші найважливіші складові управління грошовими коштами включають: забезпечення своєчасної оплати з боку покупців; планування і контроль грошових коштів, обслуговуючих товарноматеріальні запаси і незавершене виробництво; досить швидкі платежі кредиторам, щоб уникнути несприятливих комерційних або фінансових наслідків; утримання накладних витрат в розумних межах; наявність доступу до необхідних

кредитних ресурсів і банківському овердрафту; регулярне зіставлення фактичного руху грошових коштів з плановим; підтримання діалогу з банком. Фінансові методи збільшення прибутку підприємств забезпечать постійну платоспроможність і запобігання банкрутству.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства – складна економічна категорія, яка виступає найважливішим фактором формування безпеки підприємства, тобто його виживання в умовах жорсткої боротьби. Підтримка високого рівня конкурентоспроможності вимагає повного використання численних внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку. Отже управління конкурентоспроможністю підприємством проявляється через систему або комплекс теоретичних положень і практичних прийомів, які забезпечують підприємству конкурентні переваги на певну перспективу. Тобто управління конкурентоспроможністю – це розробка та реалізація стратегії конкурентоспроможності.

Сучасне конкурентне середовище ринку туризму України характеризується високою та недобросовісною конкуренцією.

За період з 2010 – 2020 рр. кількість внутрішніх туристів зменшилась на 426687 осіб. Найменша кількість внутрішніх туристів за цей період була зафіксована спочатку у 2014 році – 322746 осіб, оскільки Україна зазнала значних втрат через російську анексію Криму, а потім у 2020 році – 222612 осіб через загострення пандемії COVID-19. Поза цими факторами постійне зниження кількості внутрішніх туристів обумовлене також недостатньо розвинутою та морально застарілою туристичною інфраструктурою України

З 452 туроператорів України у 2020 році у топ – 10 лідером за кількістю обслуговуваних туристів є компанія «Туристична компанія «Анекс Тур», яка зменшила свій результат 2019 року (821 тис. 730 осіб). У трійці лідерів також туроператор «Джоин Ап», туроператор «TUI Ukraine». Туроператор «TUI Ukraine» відправив на відпочинок 278 тис. 538 осіб (450 тис. осіб – у 2019 році).

Аналізуючи господарчу діяльність туристичної компанії «TUI» (Touristik Union International), можна стверджувати, що вона є однією з найвідоміших туристичних компаній світу. Туроператор «TUI» (Touristik

Union International) – міжнародна організація з 40 річним досвідом роботи являє собою групу туристичних компаній, що здійснюють діяльність в понад 180 країнах світу і обслуговують понад 30 млн. клієнтів більш ніж на 25 світових ринках. Станом на грудень 2015 р. ТО «TUI» володіє повністю або частково 70 туроператорами в 16 країнах і займає на цих ринках лідируючі позиції. Компанія «TUI» поділяє власну готельну мережу TUI Hotels & Resorts (285 готелів, загальна кількість місць – 162 тис.) із відомими готельними марками Atlantica Hotels, Dorffhotel, Gran Resort Hotels, Grecotel, Grupotel, Iberotel, Magic Life, Nordotel, Paladien, RIU, ROBINSON Club і Sol Y Mar. Ці потужності забезпечують у середньому 15-20% потреб ТО «TUI» в готельних місцях у рамках туристичних програм в основний відпочинковий сезон

Проведена різними методами оцінка конкурентоспроможності ТО «TUI» показала, що модель рекомендованої базової стратегії розвитку на для туристичного підприємств «TUI Ukraine» відповідає стратегії підтримки конкурентних переваг. Підприємство «TUI Ukraine» має достатній потенціал до розвитку, потрібно лише дочекатися сприятливих макроекономічних умов, стабілізації політичної ситуації та припинення пандемії COVID-19. Поки що використовуються внутрішні можливості та формуються стійкі стосунки з партнерами та споживачами. Метод побудови деревоподібної діаграми дозволив розглянути проблему у вигляді складових елементів (причин) і показувати логічні (і які є наслідком або продовженням) зв'язки між цими елементами (причинами).

Стрімке падіння туристичних прибутків в 2020 році, викликане наслідками пандемії COVID-19, призвело до радикальних змін на туристичному ринку, зміщення акцентів у взаємовідносинах між туроператорами, турагентами, онлайн-тревел агентами (ОТА), виробниками туристичних послуг тощо. Однак, під час кризи основні виклики для галузі не змінюються докорінно. Загальна мета залишається незмінною. Що відрізняється, так це те середовище, в якому можна досягти цієї мети.

Зокрема, три мегатенденції будуть продовжувати стимулювати зростання туризму в майбутньому. По-перше, бачимо демографічні зрушення: люди живуть здоровіше, довше та мають більше грошей, які можна витратити на подорожі, що позитивно впливає на туризм. По-друге, продовжує зростати середній клас, особливо на південному сході Азії та Латинської Америки. По-третє, люди зі зростанням обирають досвід, а не право власності на товари. Тому туризм і надалі залишатиметься привабливим ринком, що розвивається в середньостроковій перспективі. У короткий термін ринки туризму швидко відновилися після кризи COVID-19. Основне бажання людей - подорожувати було очевидним протягом всієї кризи COVID-19, оскільки туроператори спостерігали сильний сплеск бронювання при послабленні урядових обмежень на поїздки в певних країнах. Після розгортання успішної програми вакцинації та подальшого пом'якшення урядових обмежень на поїздки цей позитивний ринковий імпульс очікується, що буде продовжуватися, зокрема також для далеких напрямків подорожей.

У секторі авіаліній компанія «TUI» зосередилась на покращенні позиції щодо витрат (тобто їх скорочення), одночасно стимулюючи короткострокові інвестиції інновації і гнучкість. Це має бути досягнуто шляхом встановлення більш централізованих процесів і технологій - основних елементів стратегії «Трансформація ринків та домінування» та дозволити компанії «TUI» ще більше розширюватися.

Для компанії «TUI Group» економічна, екологічна та соціальна стійкість є наріжним каменем стратегії - постійно підвищувати вартість компанії. Саме для цього підприємство планує створити умови довгострокового економічного успіху та взяти на себе відповідальність за сталу трансформацію бізнесу в Україні також. Цілі, які ставить перед собою в стратегії сталого розвитку компанія, включають «Крок легким кроком», де планується зменшити вплив бізнес-операцій на навколишнє середовище та досягнення цілей щодо покращень у всіх сферах діяльності групи.

У 2021 фінансовому році ключовими рушійними силами стала стратегія цифровізації та перетворення компанії на цифрову платформу, і це також відображає HR-діяльність компанії. У серпні 2021 року ТО запусив програму «Шлях TUI». Компанія «TUI», згідно з опитуваннями споживачів з метою безсторонньої впізнаваності та врахування бренду планує охопити весь шлях клієнта, підтримати кілька цифрових і фізичних точок контакту зі своїми клієнтами, тому забезпечує сильне поєднання цифрової та людської взаємодії. Компанія «TUI» дотримується підходу, орієнтованого на клієнта, з метою створення довгострокової перспективи відносини зі своїми клієнтами. Персоналізований досвід та розробка нових продуктів є стратегічним пріоритетом, спрямованим на підвищення співвідношення ціни та якості для наших клієнтів, одночасно стимулюючи попит на наші продукти в той самий час.

У XXI ст. рівень розвитку цифрових інновацій є одним із визначальних факторів конкурентоспроможності національної економіки. Цифрова економіка, що реалізує цифрові інновації, є певною системою економічних, соціальних та культурних відносин, які відбуваються за допомогою використання цифрових інформаційно-комунікаційних технологій. Процес цифровізації при цьому передбачає перехід від аналогової до цифрової передачі інформації. Перевагами цифровізації є зниження вартості послуг порівняно з традиційною економікою, зростання продуктивності праці, поява можливостей для створення доданої вартості у різних галузях. COVID-19 прискорює процес цифровізації у всіх галузях економіки, стимулюючи все більше бізнесів активніше використовувати ІКТ. Разом із цим, саме цифрові інновації допомагають пом'якшити складнощі і кризи для підприємств під час COVID-19.

Компанія «TUI», продовжує розробку та впровадження власної ІТ-платформи TRIPS, комплексного програмного забезпечення, що охоплює весь ланцюжок створення вартості від управління запасами, створення пропозицій продуктів і ціноутворення для управління відносинами з

клієнтами. Ця комплексна ІТ-платформа замінить різні локальні застарілих систем і, отже, стимулювати синергію та скорочення витрат, оскільки Компанія «TUI» буде використовувати одну загальну систему всіх ринки в майбутньому. У той же час ця платформа ляже в основу ініціативи компанії «TUI», щодо цифрової масової індивідуалізації, а отже, буде підтримувати збільшення доходів. Один центральний розвиток дозволить високу маневреність, сильний розвиток і контроль за поточними витратами.

Слід відмітити, що інтегрована бізнес-модель компанії «TUI» продовжує вважатися успішною у довгостроковій перспективі і залишається основним елементом стратегії компанії.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про акціонерні товариства : Закон України від 17.09.2008. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>. (дата звернення: 22.12.2021 р.).
1. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua> (дата звернення: 22.12.2021 р.).
2. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: Ціноутворення, конкуренція, державне регулювання. К.: Знання України, 2002. 358 с.
3. Антіпов В. М. Комерційна діяльність. К.: КНЕУ, 2000. 305 с.
4. Бержанір І. А., Улянич Ю. В., Гвоздей Н. І. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства. *Вісник ХНДАУ*. 2015. № 1. С. 261–265.
5. Богданов Е.И., Орловская, О.Н., Фенин П.М. Планирование на предприятии туризма. – М.: СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2014. – 288 с.
6. Білошапка В. А. Резерви зростання результативності бізнесу в умовах економічного спаду. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. №1(155). С. 115–117.
7. Биба В. В. Чинники, що впливають на прибуток сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_5_22 (дата звернення: 15.10.2021).
8. Богацька Н. М. Прибуток підприємства: його роль, формування та резерви збільшення в умовах ринкової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7253> (дата звернення: 10.11.2021).
9. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. К.: Кондор - Видавництво, 2016. 378 с.

10. Боголюбов В.С. Экономика туризма. – М.: Издательство «Академия», 2014. – 311 с.
11. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов / Брейли Р., Майерс С.; [пер. с англ. Н. Барышниковой]. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. – 1008 с.
12. Бутусов Г. Аналіз туристичного ринку України. *Галицькі контракти*. 2003. № 5. С. 8–10.
13. Вашків О. П. Аналіз впливу інфляції на величину прибутку підприємства. *Наукові записки. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу*. Випуск 11. Частина 1. Тернопіль : Економічна думка, 2002. С. 83–86.
14. Зайцева В. М., Гурова Д. Д., Корнієнко О. М., Кукліна Т. С., Журавльова С.М. Використання інноваційних технологій в галузі туризму : монографія. Запоріжжя: Дике Поле, 2015. – 144 с
15. Власова Н. О., Гросул В. А., Мелушова І. Ю. Економіка та організація туристичної діяльності. Харків: ХДУХТ, 2014. 309 с.
16. Герасименко В. Г. Основи туристичного бізнесу. Одеса: Чорномор'я, 1997. 115 с.
17. Гресь-Євреїнова С.В., Іванова В.К. Конкурентні переваги малих готельних підприємств. *Тиждень науки – 2021*: матеріали щорічної наук.-пакт. конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів. 19-23 квітня 2021р. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка». 2021. С. 87-90.
18. Гринько Т. В. Удосконалення управління підприємствами туристичної сфери. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. №5. С. 13–15.
19. Довбня С. Б., Пендик О. Г. Методичні особливості показників рентабельності та розробка їх класифікації. *Молодий вчений*. 2014. № 5. С. 94–97.
20. Доля В.Т. Экономический анализ: теория и практические методики: уч.пособие. – М.: Кондор, 2003. – 208 с.

21. Дурович А. П. Маркетинг в туризме. Минск: Новое знание, 2003. 496 с.
22. Дурович А. П. Маркетинговые исследования в туризме. Минск: Новое знание, 2002. 348 с.
23. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу. Київ: ЦУЛ, 2007. 224 с.
24. Болтянська Л. О., Андрєєва Л. О., Лисак О. І. Економіка підприємства. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.
25. Спіфанова І. Ю., Гуменюк В. С. Прибутковість підприємства: сучасні підходи до визначення сутності. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 189–192.
26. Іванова В.К., Шелеметьєва Т.В., Цифровізація як фактор підвищення його конкурентоспроможності. *Наука і вища освіта – 2021: матеріали щорічної ХХІХ міжнародної наукової конференції студентів і молодих учених 10 листопада 2021*. Запоріжжя : НУ «Класичний приватний університет». 2021. С. – 167-168
27. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування Internetтехнологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №4 (2). С. 64–74.
28. Ілляшенко Н. С. SEO-оптимізація як сучасний інструмент Internetмаркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. №3. С. 63–74.
29. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку : монографія / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: Просвіта, 2017. 240 с.
30. Кальченко О. М., Шишкіна О. В., Анікейчик О. В. Функціональне призначення системи управління прибутком підприємства. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики* Матеріали п'ятої міжнар. наук.-практ. конф., 15-16 вересня 2016 р. Одеса, Атлант, 2016. С. 276–277.
31. Качанівський В. С. Концепція розвитку туризму в Україні. Л.:

Брама, 2003. 317 с.

32. Ключник А. В., Білозерцева І. О. Теоретичний аналіз поняття «збут» та його функцій. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. Випуск 6. С. 188–191.

33. Ковалевський В. В. Розміщення продуктивних сил і регіональна економіка. К.: Знання, 2003. 387 с.

34. Кондратюк О. М., Школа О. В. Синергія інформації в управлінні витратами підприємства. *Держава та регіони*. 2014. № 6. С. 253–255.

35. Корнієнко О. М., Белікова М. В., Зінченко Т. О. Діловодство в туризмі: аналіз документального процесу взаємодій туристичного агентства з туроператорами та клієнтами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 2 (25). С. 147–155.

36. Корнієнко О. М., Жилко С. О. Використання електронної комерції в підприємницькій діяльності [Електронний ресурс]. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління* : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, 16–17 листопада 2017р. Полтава: ПУЕТ, 2018. С. 248 – 251.

37. Корнієнко О. М. Принцип формуванні партнерських відносин туристичних підприємств // *Тиждень науки – 2017*: матеріали щорічної науково-практичної конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів, 18–21 квітня 2017 року. Запоріжжя: ЗНТУ, 2017. С. 1696 – 1697.

38. Корнієнко О. М., Смирнова К. О. Шляхи підвищення прибутку туристичного підприємства. *Тиждень науки*. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 15–19 квітня 2019 р. [Електронний ресурс] / Редкол. :В. В. Наумик (відпов. ред.). – Запоріжжя : ЗНТУ, 2019. – С.82 – 84

39. Кукліна Т. С., Корнієнко О. М. Розробка програми туру як стратегії диверсифікації туристичної фірми. *Інноваційні напрями розвитку менеджменту, обліку та аудиту*: збірник тез наукових робіт учасників

Всеукраїнської науково-практичної конференції. Одеса: ЦЕДР, 2016. С. 35 – 39.

40. Кулиняк І. Я., Кошик О. В. Збут товарів та послуг: сутність та чинники впливу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 4. С. 464–468.

41. Левковська Л. Стан і перспективи розвитку туризму в Україні. *Економіка України*. 2003. № 6. С. 5–9.

42. Левчук К. В. Інформаційна логістика в забезпеченні корисності туристичного продукту: дис. ... канд. екон. наук. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Херсон, 2016. 261 с.

43. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). К.: Альтерпрес, 2002. 436 с.

44. Лупак Р.Л. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин *Наук. Вісник НЛТУУ: Зб. наук.-техн. Праць* – Львів: НЛТУУ. – 2010, вип. 20.6. – С.248 – 252.

45. Матвієць О. В., Кошівська М. В. Збутова діяльність як складова частина господарської діяльності підприємства [Електронний ресурс]. *Modern Economics*. 2018. № 11(2018). С. 116–121.

46. Музичка Є. О. Управління збутовою діяльністю туристичних підприємств: автореф. ... канд. екон. наук 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами екон. діяльності). Київ, 2015. 25 с.

47. Нагорна І. В., Морозов О. І. Резерви підвищення ефективності управління доходами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7407> (дата звернення: 10.11.2021).

48. Нагрецькіс А. Ю. Управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_2_44. (дата звернення: 12.11.2021).

49. Нестерова С. В. Аналіз методології розрахунку валового прибутку у формах фінансової звітності. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2016. Серія: Економіка. Вип. 1. С. 273–277.
50. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 348 с.
51. Опікунова Н. В., Лопата В. Г. Управління прибутком підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 46. С. 294–298.
52. Поплавська Ж. Фінансово-організаційні аспекти туристичного бізнесу. *Фінанси України*. 2006. № 1. С. 12–14.
53. Роздобудько В. Є., Корнієнко О. М. Підвищення прибутку туристичної фірми. *Тиждень науки – 2021*: матеріали щорічної наук.-практ. конф. викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів, студентів НУ «Запорізька політехніка», 19-23 квітня 2021 р. 19-23 квітня 2021 р. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2021. С. 130–131.
54. Сокол Т. Г. Організація туристичної діяльності в Україні. К., 2002. 256 с.
55. Сокол Т. Г. Основи туризмознавства. К.: Грамота, 2004. 267 с.
56. Сокол Т. Г. Основи туристичної діяльності. К.: Грамота, 2006. 264 с.
57. Сопко В. В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством. К.: КНЕУ, 2006. 526 с.
58. Смирнова М. Як знайти зайві витрати. *Консультант*. 2005. № 23. С. 18.
59. Туристична галузь України в період Євроінтеграції: теоретичний аспект : монографія / А. В. Віндюк та ін. ; за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2021. 187 с.
60. Цвілій С. М., Корнієнко О. М. Розробка стратегії диверсифікації діяльності Вітчизняних підприємницьких структур. *Стратегічні пріоритети трансформації економіки в умовах цифровізації*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя. 2019. С. 257–262.

61. Черевко Г. В., Горбонос Ф. В., Іваницька Г. Б., Павленчик Н. Ф. Економіка підприємств. Львів: Априорі, 2004. 384 с.
62. Шарко М. В., Мешкова-Кравченко Н. В., Радкевич О. М. Економіка підприємства. Херсон: Олді-плюс, 2014. 436 с.
63. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства. К.: Ліра-К, 2014. 268 с.
64. Шевченко Л. С. Економіка підприємства. К.: Ліра-К, 2014. 208 с.
65. Яркіна Н. М. Економіка підприємства. К.: Ліра-К, 2015. 498 с.
66. Zaiyseva V., Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O., Mamotenko D. Postcoronavirus formation of tourist micro-business of the region on the basis of economic security. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions* : monography. Boston: Primedia eLaunch, 2021. P. 169–202.
67. Zaytseva, V. But, T. and Pulina, T. Justification of Ukraine's tourist services development strategy. *Management and entrepreneurship: trends of development*, Vol. 1, Issue 11, pp. 23-40, DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-1/11-02>.