

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

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО
ПІДПРИЄМСТВА

Виконала: студентка II курсу, групи МТЕ-110м

Спеціальності 242 Туризм
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація) Туризмознавство

Богуш А.Д.
(прізвище та ініціали)

Керівник Бут Т.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Соколов А.В.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

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 КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Богуш Анастасії Дмитрівни

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Вдосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства.

керівник роботи (проекту) Бут Т.В., к.е.н., доцент
затвердженні наказом вищого навчального закладу від «14» вересня 2021 року № 337

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 13.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) 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 основи системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Розділ 2. Аналіз системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс».

Розділ 3. Обґрунтування напрямків удосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
17 таблиць та 10 рисунків

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бут Т.В., к.е.н., доц.	01.09.2021	11.10.2021
2	Бут Т.В., к.е.н., доц..	01.09.2021	25.10.2021
3	Бут Т.В., к.е.н., доц.	01.09.2021	08.11.2021
Нормо-контроль	Цвілій С.М., к.е.н., доц.	01.09.2021	19.11.2021

7. Дата видачі завдання 01.09.2021 р.

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 керівником	22.11.2021	виконано
11	Одержання відгуку та рецензії	26.11.2021	виконано
12	Попередній захист магістерської роботи	29.11.2021	виконано
13	Подання роботи на кафедру	03.12.2021	виконано
14	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	21.12.2021	виконано

Студент _____
(підпис)

Богуш А.Д.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Бут Т.В.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Посилення ролі конкуренції на внутрішньому та світовому ринках, з одного боку, та отримання більшої свободи у виборі конкурентної стратегії, з іншого, вимагають від керівників підприємств сфери послуг прийняття більш виважених управлінських рішень спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств. Зазначені питання в сучасній економіці України носять універсальний характер та є актуальними для підприємств багатьох галузей. В Україні теорія і практика стратегій конкурентоспроможності ще не зайняла належного рівня. Вітчизняним підприємствам важко застосовувати всі аспекти конкурентоспроможності на практиці через складні умови господарювання, що і обумовлює актуальність обраної теми.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є вдосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс». Виходячи з поставленої мети, виконано такі **завдання**: розглянуто теоретичні основи системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства; досліджено сучасні підходи до формування системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства; проведено SWOT-аналіз для визначення стратегії розвитку туристичного підприємства «Зовнішсервіс»; обґрунтовано напрямки удосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс».

Об'єктом дослідження є конкурентна стратегія туристичного підприємства.

Предметом дослідження є методи вдосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс».

Методи дослідження: теоретичний, порівняльного аналізу, логічного узагальнення, індукції, дедукції, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних економічних організацій, державні стандарти та норми, монографії, наукові публікації, Інтернет-ресурси, власні обстеження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс».

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість кваліфікаційної дипломної роботи полягає у тому, що визначені шляхи вдосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності дозволяють виявити перспективу розвитку туристичного підприємства «Зовнішсервіс», удосконалити управління маркетинговою діяльністю, підвищити ефективність роботи, конкурентоспроможність туристичного підприємства «Зовнішсервіс», поліпшити фінансово-економічні результати діяльності. (довідка про впровадження від 25.11.2021 р., туристичне підприємство «Зовнішсервіс»).

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, викладені в дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на щорічній науково-практичній конференції серед студентів, викладачів, молодих вчених та аспірантів «Тиждень науки-2021» (м. Запоріжжя, квітень, 2021р.), а також у збірнику матеріалів Всеукраїнської наук-практ. інтернет-конф. «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку» (м. Умань, жовтень, 2020 р.) за результатом яких опубліковано тези доповіді.

Структура і обсяг роботи. Дипломна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (56 найменувань) та 6-ть додатків. Загальний обсяг роботи становить 134 сторінки комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 121 сторінки. Робота містить 17 таблиць та 10 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Богуш А. Д. Вдосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства. – Кваліфікаційна дипломна робота.

У роботі охарактеризовано теоретичні основи системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства, сучасні підходи до формування системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства. Проведено аналіз системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс». Проведено оцінку складових системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс». Обґрунтовано напрямки удосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства а «Зовнішсервіс».

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентна стратегія, маркетингова діяльність, стратегія розвитку, метод SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, фінансово-економічні показники.

ANNOTATION

Bogush A.D. Improving the Management System of Competitiveness at a Tourism Enterprise. – Qualifying work.

In this paper, the theoretical foundations of the management system of the competitiveness of the tourist enterprise are characterized by modern approaches to the formation of a management system of competitiveness of a tourist enterprise. An analysis of the management system of competitiveness of the tourist enterprise «Externalvis» is carried out. The assessment of the components of the management system of competitiveness of the tourist enterprise «Externalvis» is conducted. The directions of improvement of the management system of the competitiveness of the tourist enterprise A are substantiated.

Key words: competitiveness, competitive strategy, marketing activities, development strategy, SWOT analysis method, Srase-analysis.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

АДЛ – Артур Д. Літл

ГК – готельний комплекс

грн. – гривня

див. – дивись

ДСТУ – Державні стандарти України

дол. – долар

ЄС – Європейський Союз

ін. – інше

м. – місто

МОП – Міжнародна організація праці

НДДКР – науково-дослідна та дослідно-конструкторська робота

од. – одиниць

ос. – осіб

ПАР – Південно-Африканська Республіка

р., рр. – рік, роки

рис. – рисунок

т.д. – так далі

т.п. – тому подібне

ТНК – транснаціональні корпорації

т.ч. – тому числі

табл. – таблиця

тис. – тисяча

ТЦ – торговий центр

ЮНВТО – Всесвітня туристична організація

% – відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1. Система менеджменту конкурентоспроможності підприємства: поняття, класифікація та особливості	13
1.2. Сучасні підходи до формування системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства	22
1.3. Процес управління системою менеджменту конкурентоспроможністю туристичного підприємства в сучасних умовах	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЗОВНІШСЕРВІС»	44
2.1. Оцінка складових системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс»	44
2.2. Аналіз стратегічних факторів конкурентного середовища туристичного підприємства «Зовнішсервіс»	53
2.3. Використання методології SWOT-аналізу для визначення стратегії розвитку туристичного підприємства «Зовнішсервіс»	74
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЗОВНІШСЕРВІС»	91
3.1. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії туристичного підприємства «Зовнішсервіс»	91
3.2. Шляхи вдосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Зовнішсервіс»	100
ВИСНОВКИ	116

	9
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	122
ДОДАТКИ	126
Додаток А	127
Додаток Б	128
Додаток В	129
Додаток Г	130
Додаток Д	131
Додаток Ж	132

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної дипломної роботи полягає у тому, посилення ролі конкуренції на внутрішньому та світовому ринках, з одного боку, та отримання більшої свободи у виборі конкурентної стратегії, з іншого, вимагають від керівників підприємств сфери послуг прийняття більш виважених управлінських рішень спрямованих на удосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності підприємств. Ці проблеми в сучасній економіці України характерні і актуальні для багатьох підприємств країни.

Теорія і практика вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю на Україні досі перебувають на недостатньому рівні. Місцевому бізнесу важко використовувати всі аспекти конкуренції через складні бізнес-умови.

Зазначені питання в сучасній економіці України носять універсальний характер та є актуальними для підприємств багатьох галузей.

В Україні теорія і практика удосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності ще не зайняла належного рівня. Вітчизняним підприємствам важко застосовувати всі аспекти конкурентоспроможності на практиці через складні умови господарювання.

Комплекс проблем забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних виробників обумовлює необхідність проведення цілеспрямованих наукових досліджень і розробок, як теоретичного, так і практичного плану, які б відображали реальний стан речей на товарних ринках України.

Дослідженню питань сутності стратегій конкуренції, їх ролі і місця в системі стратегічного розвитку в системі менеджменту організації присвятили свої праці відомі зарубіжні та вітчизняні науковці, такі як М. Портер, А. Томсон і А. Стрікленд, М.Х. Месскон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Р.А. Фатхутдінов, М. Саєнко, А.П. Наливайко, М.Д. Іванцевич, Б.М. Мізюк, О.О. Любіцева О.О., В.М. Порохня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко та ін. В той же час проблемам та особливостям формування стратегій конкуренції

підприємств сфери послуг приділяється недостатньо уваги. Дане питання є дуже важливим, оскільки від правильності обрання підприємством стратегії подальшої поведінки на ринку залежить можливість реалізації поставлених перед ним завдань.

Мета дипломної роботи – вдосконалити систему менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс».

Відповідно до мети роботи поставлені такі завдання:

- розглянути теоретичні основи системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства;
- дослідити сучасні підходи до формування системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства;
- провести SWOT-аналіз для визначення стратегії розвитку туристичного підприємства «Зовнішсервіс»;
- обґрунтувати напрямки удосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс».

Об'єктом дослідження є конкурентна стратегія туристичного підприємства.

Предметом дослідження є методи вдосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс».

В якості інформаційної бази були використані різні навчальні посібники, статті, монографії вітчизняних і зарубіжних авторів з даної тематики, а також документація підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з даної тематики, а також документація підприємства.

Для вирішення поставлених у кваліфікаційній дипломній роботі завдань використано методи, а саме: узагальнення – для забезпечення послідовності в проведенні наукового дослідження й формування висновків; критичного аналізу – для теоретичних досліджень основ управління підприємствами туристичної галузі; аналізу та синтезу – для визначення процесів управління

системою менеджменту конкурентоспроможністю туристичного підприємства; абстрактно-логічного – для визначення можливостей логістичного забезпечення розвитку підприємства та задоволення потреб споживачів; SWOT-аналізу для визначення стратегії розвитку туристичного підприємства; SPACE-аналіз – для оцінки конкурентоспроможності туристичного підприємства; статистичного аналізу та розрахунку – при здійсненні аналізу системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вдосконаленні системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс».

Практичне значення роботи полягає у тому, що визначені шляхи вдосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності дозволяють виявити перспективу розвитку туристичного підприємства «Зовнішсервіс», удосконалити управління маркетинговою діяльністю, підвищити ефективність роботи, конкурентоспроможність туристичного підприємства «Зовнішсервіс», поліпшити фінансово-економічні результати діяльності. (довідка про впровадження від 20.11.2021 р. на ТА «Зовнішсервіс»).

Апробація результатів дослідження. Основні результати магістерської роботи були викладені і ухвалені на щорічній наук.-практ. конф. серед студ., викладачів, науковців, молодих вчених та аспірантів «Тиждень науки-2021» (м. Запоріжжя, квітень, 2021 р.), а також у збірнику матеріалів Всеук. наук.-практ. інтернет-конф. «Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку» (м. Умань, жовтень, 2020 р.) за результатом яких опубліковано тези доповіді.

Структура і обсяг роботи. Дипломна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (56 найменувань) та 6-ть додатків. Загальний обсяг роботи становить 134 сторінках комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 121 сторінці. Робота містить 17 таблиць та 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Система менеджменту конкурентоспроможності підприємства: поняття, класифікація та особливості

Туристичний менеджмент заснованих практично у всіх наукових областях управління, дослідженнях і досягнень багатьох, як зарубіжних, так і вітчизняних, вчених.

Менеджмент – самостійний вид професійної діяльності, спрямований на досягнення організаційних цілей в умовах ринкових відносин в економіці. Процес органічного управління прибутком передбачає участь всіх співробітників на підприємстві шляхом забезпечення ефективності та якості змін в її процесах. Тому, в першу чергу, менеджмент орієнтований на успіх і ефективність організації, і для цього необхідно створювати умови [51]. Ці проблеми в сучасній економіці України характерні і актуальні для багатьох підприємств країни.

Теорія і практика вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю на Україні досі перебувають на недостатньому рівні. Місцевому бізнесу важко використовувати всі аспекти конкуренції через складні бізнес-умови. Ці проблеми в сучасній економіці України характерні і актуальні для багатьох підприємств країни.

Формування конкурентного середовища в Україні пов'язане з розвитком ринкових відносин як в економіці країни, так і в її окремих галузях. Поява набору нових підприємств і організацій, ринку капіталу, акціонерних підприємств, лібералізація імпорту, проникнення зарубіжних компаній на українському ринку – все це істотно ускладнює ринкову ситуацію. При падінні попиту і зростанні пропозиції товарів та послуг, були створені умови для конкуренції. Тому питання формування ефективної системи конкурентного управління стратегією підприємства стало досить

актуальним [30].

Хоча теорія управління є відносно молодою дисципліною, доступ до теорії управління, принаймні, може допомогти поліпшити практику управління. Поняття «управління» в широкому сенсі – цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління з використанням певних методів і технічних засобів з використанням спеціальних технологій для досягнення мети [39].

Всі туристичні підприємства являють собою складні соціальні системи, серед яких можна виділити дві частини: виробництво і управління туристичними послугами. Ці компоненти підкоряються один одному і знаходяться в певному відношенні один до одного. Відправною точкою їх взаємодії є цілі діяльності даних організаційних структур, система управління впливає на сферу обслуговування. Між цими компонентами існує зворотний зв'язок – зміни у виробництві послуг визначають коригування процесу управління. Керівники відділів і підлеглий їм персонал входять в певні відносини як управлінські і виступають в якості об'єктів [37].

Управлінські відносини визначаються не тільки стосунками співробітників зі своїм керівництвом. Управління системою менеджменту – це вві види виробничих стосунків, між співробітниками в межах підприємств.

Відносини між підприємствами можуть бути подані та розділені на субординації та координації. Ці відносини в закладах ресторанного господарства відбуваються між юристами, бухгалтерами, юридичними установами та особами, ресторанами, між завідуючим виробництвом та кухарями, між адміністратором залу ресторану та офіціантами. Працівники підпорядковуються один одному, мають рівні права у здійсненні спільної діяльності.

Туристична галузь має велику кількість організацій, що розробляють і реалізують різні туристичні продукти. Однак високий рівень конкурентоспрожності в туристичній галузі впливає на одержання доходів

туристичних фірм та діяльності на ринку туристичних послуг в цілому. Така ситуація залежить від здійснення управління організаціями.

Створення конкурентних переваг є метою стратегічного управління підприємством, вирішальним фактором підвищення його системи менеджменту конкурентоспроможності. Для цього потрібні ефективні інструменти стратегічного управління, що використовуються вітчизняними підприємствами при формуванні науково обґрунтованої стратегії для досягнення конкурентних переваг на внутрішньому і зовнішньому ринках. Враховуючи специфіку діяльності у сфері послуг та фактори забезпечення конкурентних переваг, її розвиток потребує системного обґрунтування та визначення характеру їх формування [7].

Однак джерела з різною складністю у визначенні стратегії по-різному інтерпретують цю концепцію.

Одне з найбільш відомих визначень конкурентної стратегії дано М. Портером у книзі «Стратегія конкуренції», згідно з яким стратегія представлена як комплекс цілей, засобів фірми, які повинні досягти дане підприємство [47].

А. Томсона і А. Стрікленд вважають, що стратегія конкуренції підприємства застосовує збільшення клієнтів, введення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку [54].

М. Саєнко вважає конкурентну стратегію способом отримання стійких конкурентних переваг для підприємств методом конкурентної боротьби, за рахунок кращого задоволення споживацьких потреб, ніж у конкурентів [51].

Наливайко А. П. запропонував комплекс взаємопов'язаних дій, заснований на розроблених планах керівництва для забезпечення довгострокового конкурентного становища підприємства з урахуванням факторів і обмежень зовнішнього і внутрішнього середовища [38, 45].

Основні правила підвищення конкурентоспроможності на основі стратегії:

- у розробці стратегії необхідно пройти рівень участі всіх

співробітників підприємства для правильного розробленого плану;

- здатність системи стратегічного управління представляти сукупність взаємопов'язаних дій відповідно до розроблених керівництвом планів;

- стратегія повинна містити основні, секретні, вигравні або «перехресні» стратегії, оскільки підприємство повинне краще розуміти свій потенціал, ніж конкуренти відповідно до потенційної теорії;

- формування звітності з можливістю постійного контролю не тільки кінцевих результатів, а й конкурентоспроможності підприємства – на основі теорії потенціалів;

- розроблення системи індикаторів, яка дозволить постійно контролювати не тільки кінцеві результати, але і показники, що стоять перед ними, а також конкурентоспроможність компанії;

- стратегія повинна бути гнучкою у зв'язку зі змінами і появою нових факторів впливу, які дозволять нам вийти на якісно новий рівень і реалізувати наявний потенціал;

- необхідно правильно розуміти стратегію і доводити її до співробітників усіх рівнів для подальшої реалізації, інакше потенціал організації буде вичерпаний [9].

Тому на підставі цих правил можна проаналізувати стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства і зробити висновок про можливість їх застосування на практиці.

Розглянемо і проаналізуємо різні способи розробки стратегії:

- модель АДЛ;

- стратегічна модель Портера;

- наступальна та стратегія оборони.

У 1970 році консультативна група «Артур Д. Літл» запропонувала свою модель портфельного аналізу (див. рис. 1.1).

Суть цього підходу полягає в тому, що стратегія підприємства формується на основі порівняння конкурентної ситуації підприємства і життєвого циклу її продукції [37].

А. Д. Літл визначає п'ять типів конкурентних позицій підприємства: сильні, зручні, задовільні, лідируючі, сприятливі і слабкі.

Лідируюче або домінуюче становище на ринку означає конкурентну позицію компанії, широкий спектр можливостей для вибору стратегічних напрямків розвитку і можливість впливати на ринкову активність інших компаній.

Сильна позиція означає, що підприємство може розробити незалежну стратегію, не порушуючи конкурентних позицій, проте лідер передбачає необхідність врахування конкурентної активності підприємства.

Лідируюча або домінуюча позиція на ринку означає сильні конкурентні позиції підприємства, широкі можливості для вибору стратегічних напрямків розвитку та здатності інших компаній впливати на продуктивність ринку.

Сильна позиція означає, що підприємство може розробити незалежну стратегію без погіршення її конкурентної позиції, але фірма-лідер припускає, урахування конкурентних дій підприємства.

		Стадії життєвого циклу товарів			
		Впровадження	Зростання	Зрілість	Спад
Конкурентна позиція	Домінуюча	Сприяння розвитку			
	Сильна				
	Сприятлива		Селекція		
	Задовільна				
	Незадовільна				Відмова

Рис. 1.1 – Матриця АДЛ: стратегічний аспект

Сприятлива ситуація вказує на те, що підприємство займає позицію вище середнього рівня ринку і має можливість її поліпшення.

Задовільна позиція показує, що у підприємства є сприятливі

можливості для продовження своєї діяльності на цільовому ринку, але це дозволяє їй підтримувати і покращувати свої конкурентні позиції на середньому рівні, тому фірма-лідер хоче відмовитися від своїх позицій [10; 34].

Незадовільною позицією є слабе становище підприємства на ринку, конкурентна слабкість і відсутність можливостей для поліпшення поточного становища підприємства.

На основі цих ринкових позицій А.Д. Літл пропонує відповідні конкурентні стратегії:

- стратегія лідера;
- стратегії підприємств з сильними позиціями;
- стратегія підприємств, що займають вигідні позиції;
- стратегії підприємств, що мають задовільний стан;
- стратегія незадовільних підприємств [34].

Особливістю моделі АДЛ є те, що матриця призначена для використання як на корпоративному рівні, так і на рівні стратегічних бізнес-підрозділів підприємств.

До переваг моделі АДЛ відносяться динаміка і різноманітність конкуруючих структур: при такому підході велика увага приділяється оцінці якості; враховується вплив безлічі факторів і різних конкурентних умов. Слабкою стороною моделі ADL є суб'єктивність, емпіризм, обмежене число критеріїв: немає науково обґрунтованих методів оцінки конкурентної позиції; не пропонується узгоджений або теоретичний підхід до оцінки конкурентної позиції, який є основою для досліджень і висновків про динаміку конкуренції.

Аналіз концепції правил АДЛ, в якій слід відповісти на стратегію підвищення конкурентоспроможності, показує наступне. Відповідно до цієї моделі, конкурентні стратегії відповідають лише п'ятому, частково четвертому правилу, а не першому, другому, третьому, частково четвертому і шостому правилам. Модель АДЛ не залучає всіх співробітників до розробки

стратегій на їх рівні, що дозволяє уникнути суб'єктивності; Не існувало стратегічної системи управління, яка враховувала б теоретичні підходи і кількісні вимірювання суб'єктивізму, який повинен був б стати основою економічних результатів; основні, приховані, перехресні і збиткові складові стратегії не враховувалися, тобто стратегія не описувала взаємодію потенціалу; не передбачено механізму донесення до співробітників підприємства, який би підвищив їх ефективність праці.

Класичний підхід до визначення типів конкурентних стратегій – метод М. Портера, який визначає два основних типи конкурентних стратегій з точки зору джерел (типів) конкурентної переваги [45; 46]:

– стратегія диференціації – суть стратегії диференціації у створенні ринкової пропозиції, відмінної від конкурентів. Тому найважливішим джерелом даної стратегії (тобто джерелом зниження витрат) є результат економії на обсягах виробництва;

– стратегія цінового лідерства, її сутність для досягнення найменших витрат для цільової галузі, яка є основою для встановлення найменших цін. Отже, джерела диференціації повинні визначатися в можливих напрямках позитивних виробничих відмінностей від конкурентів. Джерела диференціації: товари, послуги, працівники, живопис. Стратегії диференціації і ціноутворення можуть бути орієнтовані не тільки на цільовий ринок, але і на його окремі сегменти (ніші). Підприємства, які фокусуються на певному сегменті ринку і використовують стратегію диференціації або цінову стратегію, називаються М. Портером сфокусованими.

Відповідно до стратегічної орієнтації на весь ринок або його конкретний сегмент і відповідно до обраної конкурентної стратегії м. Портер розміщує конкурентні стратегії на матриці (див. рис. 1.2).

Аналіз конкурентних стратегій підвищення конкурентоспроможності за М. Портером показав, що правила частково дотримуються на п'ятому, частково на першому і другому місцях і не дотримуються на третьому, четвертому і шостому.

Співробітники на різних рівнях організації не втручаються в процес розробки стратегії. Крім того, ведеться постійний моніторинг перспектив, конкретних цілей і процесу реалізації стратегії.

		Конкурентна перевага	
		Унікальність ринкової пропозиції фірми для споживача	Низькі витрати
Стратегічна мета	Весь ринок	Диференціація	Цінове лідерство
	Окремий сегмент (ніша)	Фокусування на диференціації	Фокусування на низькій ціні

Рис. 1.2 – Різновиди конкурентних стратегій фірми за матрицею М. Портера

При цьому М. Портер не враховує внутрішню складову кожного із запропонованих варіантів стратегії. Вчені не показали, як стратегія досягає співробітників підприємства [45].

Оскільки сучасний ринок є конкурентним майданчиком, економічна література для формування стратегій має багато спільного з військовою наукою.

Так, Е. Райс та Дж. Траут за характером (агресивністю) ринкових дій підприємства ідентифікують наступні типи маркетингових конкурентних стратегій [49]:

– агресивна стратегія – займає активну, агресивну позицію підприємства на ринку і має за мету завоювати і розширити частку ринку;

– стратегія захисту – включає в себе підтримку частки підприємства на ринку і підтримку її ринкових позицій.

Стратегії наступу та оборони – це, по суті, стратегії протилежні, які, переслідують мету боротьби і мають протилежні цілі. Стратегічна мета наступу – досягти домінуючих позицій за рахунок захоплення ринкової частки, захопити частку ринку у конкурентів і розширити ринок.

Характерними рисами наступальної стратегії є: наступальність, маркетингова орієнтація компанії, стратегічна поведінка, збалансованість.

Однак наступальний характер стратегії вимагає особливо ретельного і бездоганного виконання, оскільки помилки в реалізації наступальної стратегії порушують суть наступальності.

Помилки в реалізації цієї наступальної стратегії можуть привести до того, що підприємство займе лідируючі позиції на ринку і піде за лідером, який неправильно реалізував наступальну стратегію.

Це пов'язано з тим, що помилки при реалізації агресивної стратегії неминуче використовують її конкуренти компанії, що дозволяє зайняти лідируючі позиції на ринку і стати лідером, який не забезпечує належну реалізацію агресивної стратегії послідовнику.

Стратегічна мета оборонної стратегії, за словами Д. Джоббера, полягає в тому, щоб «захистити або запобігти кризі, мінімізуючи втрати і підвищуючи ефективність» [14].

Переваги оборонної стратегії: зниження ринкового ризику, зниження фінансового ризику, невеликі інструменти.

Однак стратегія захисту має недоліки. Головний недолік стратегії оборони – пасивність ринкових дій. Якщо стратегія оборони стане нормою стратегічної діяльності підприємства, тобто характер стратегічної діяльності підприємства залишиться винятково захисним, то рано чи пізно загальне ринкове та економічне становище підприємства погіршиться.

Дослідження показали, що оборонці показують «найгірші показники ефективності» [24].

Що стосується запропонованих правил, стратегія підвищення конкурентоспроможності повинна відповідати стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Можемо зробити наступні висновки: стратегії наступу та оборони частково збігаються з першою, другою і четвертою, п'ятою позиціями, але не відповідають третій і шостій позиціям; ці стратегії розроблені вищим керівництвом, але інші співробітники не беруть участь в цьому процесі на своєму рівні; немає конкретного бачення майбутнього і цілей компанії. Існує механізм для правильного розуміння стратегії співробітників усіх рівнів та її правильного впровадження.

Тому менеджмент туризму необхідний при створенні спеціальної системи управління, щоб найкращим чином задовольняти потреби людей, які подорожують в різних напрямках. Ця система включає в себе організацію товарів, послуг, які направляються туристичними організаціями та підприємствами на потреби ринку, на вимоги конкретних споживачів і здатні забезпечити високий попит і отримати певні вигоди.

1.2. Сучасні підходи до формування системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства

Критерієм оцінки менеджменту стратегічного розвитку туристичного підприємства є її конкурентна позиція на ринку. Цей критерій не є суворим і визначається з урахуванням ситуації на ринку.

Система менеджменту конкурентоспроможності – це особлива сфера діяльності, яка допомагає зайняти довгострокові конкурентні позиції і забезпечує реалізацію конкурентної стратегії. Конкурентна стратегія включає в себе як довгострокові, так і насупальні дії, які вибираються в залежності від ринкової ситуації. Від них залежать майбутні конкурентні можливості організації та її місце на ринку.

Наступна послідовність включена в процес формування конкурентної

стратегії організації:

- аналіз конкурентного середовища організації в макро-і мікрорівні;
- оцінка конкурентоспроможності організації;
- визначення зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг організації;
- визначення напрямку зміцнення конкурентних позицій підприємства;
- формування відповідної стратегії організації;
- оцінка обраної стратегії [40].

При формуванні конкурентної стратегії особливу увагу слід приділяти провідним факторам у певних промислових або стратегічних зонах господарювання (СЗГ). Основними факторами успіху є фактори, які є загальними для всіх організацій, що працюють в СЗГ, їх впровадження дозволяє домогтися стабільної конкурентної переваги, домогтися успіху в цій галузі [43].

Провідними факторами успіху є виробничі, фінансові, технологічні, управлінські, маркетингові, інформаційні та інші:

- характеристик галузі, СЗГ;
- стадії життєвого циклу галузі, СЗГ;
- конкурентні заходи, що використовуються в галузі.

Наприклад, туристичні підприємства є одним з головних факторів успіху: вигідне географічне розташування, позитивний імідж організації, широта і глибина виробництва, кваліфікований персонал, ціни на товари, додаткове обслуговування клієнтів, рекламна підтримка.

Щоб вибрати конкурентну стратегію, необхідно визначити конкурентні переваги організації.

Конкурентні переваги організації – характеристика продукту або бренду, певні переваги організації перед її конкурентами. Ці характеристики можуть бути віднесені до основного продукту (послуги) і додаткових товарів (послуг), до інших аспектів, специфічних для виробництва, збуту, продажу та аспектів діяльності організації діяльності.

Конкурентні переваги визначаються по відношенню до конкурента,

який займає найкраще місце на ринку.

Відносні переваги організації можуть бути обумовлені різними факторами. М. Портер вважає найбільш типовими, що дають конкурентні переваги:

- нових технологій;
- нові запити споживачів;
- поява нового сегмента ринку;
- зміна вартості або наявності компонентів виробництва [45; 46].

Конкурентні переваги організації можуть бути як «зовнішніми», так і «внутрішніми». «Зовнішні» конкурентні переваги засновані на характеристиках товарів, які складають фактор витрат або підвищують ефективність. Такі конкурентні переваги збільшують ринкову владу організації. Стратегія, заснована на зовнішніх конкурентних перевагах – це стратегія диференціації. У цьому випадку організація зосереджується на виявленні та задоволенні споживачів, які не задоволені доступними товарами та послугами.

«Внутрішні» конкурентні переваги ґрунтуються на перевагах організації по відношенню до витрат на виробництво, управління організацією або продуктом, створюють умови для більш низької ціни, ніж у конкурента, і забезпечують більш високу прибутковість і стабільність цін на товари (послуги), встановлені ринком або конкурентами. Стратегія, заснована на внутрішніх конкурентних перевагах – стратегія управління витратами.

Конкурентні переваги організації діляться на два типи:

– переваги високого рангу пов'язані з високою репутацією компанії, наявністю кваліфікованого персоналу, патентами, сучасними технологіями, сучасним управлінням, довгостроковими відносинами з покупцями. Вони тривають довше і забезпечують більш високий дохід;

– переваги високого рангу пов'язані з високою репутацією компанії, наявністю кваліфікованого персоналу, патентами, сучасними технологіями,

сучасним управлінням, довгостроковими відносинами з покупцями. Вони тривають довше і забезпечують більш високий дохід;

– переваги низького рангу, засновані на використанні дешевої робочої сили і доступності джерел сировини, не такі стійкі, які можуть зосередитися конкурентами [19].

Конкурентні переваги не вічні, їх можна отримати і зберегти тільки шляхом постійного поліпшення сфери бізнесу. Основними напрямками захисту конкурентних переваг є доступ до монополістичного ринку, патентів, ноу-хау, джерел сировини або комунікацій. При визначенні конкурентних переваг організація повинна відповідати вимогам споживачів і забезпечувати для них цінність цих переваг.

Існує безліч способів отримання конкурентних переваг. М. Портер визначає три основні типи стратегій, які можуть забезпечити організації конкурентний успіх на ринку [44]:

- стратегія лідерства за витратами (цінове лідерство);
- стратегія диференціації;
- стратегія концентрації (ринкової ніші).

Кожна з цих стратегій має певні умови та методи реалізації, переваги та ризики.

Розглянемо основні характеристики цих стратегій (див. дод. А).

Співвідношення корпоративної та конкурентної стратегій є діалектичним. З одного боку, конкурентна стратегія конкретизує стратегію фірми, забезпечує її реалізацію і займає перше місце серед них. З іншого боку, будуть ситуації, коли варто спочатку розробити конкурентні стратегії і переконатися, що компанія не може вирішити свої товарні і ринкові проблеми без зміни портфеля, ніж приймати рішення проблеми без зміни портфеля.

При розробці конкурентної стратегії конкурентне середовище глибоко вивчається і працює з такими поняттями, як конкурентна сила і конкурентна позиція, які визначають конкурентну перевагу компанії на ринку [11].

Конкурентна перевага – це перевага, яка забезпечує сильні позиції на ринку і доходи на рівні вищому середнього по галузі завдяки навичкам в певній галузі або напрямку бізнесу [43].

Конкурентна стратегія підприємства, як правило, включає агресивні і захисні заходи, що вживаються у зв'язку зі зміною кон'юнктури ринку. Крім того, конкурентна стратегія оперативно реагує на ситуацію і короткострокові тактичні дії на довгострокові дії в залежності від майбутніх конкурентних можливостей підприємства і його положення на ринку.

Поєднуючи короткострокові та довгострокові стратегії, існує декілька варіантів корпоративної стратегії, але вони можуть бути об'єднані відповідно до ринкової мети компанії та конкурентної переваги, яку компанія хоче досягти. У зв'язку з цим існує п'ять підходів до конкурентної стратегії компанії:

- стратегія лідерства по витратах передбачає зниження загальної вартості виробництва товарів і послуг, які цікавлять багатьох покупців;
- стратегія широкої диференціації, спрямована на надання товарів компанії, які відрізняють послуги або товари від компаній-конкурентів, що допомагає залучити більше покупців;
- стратегія оптимальних витрат дозволяє покупцям отримувати високе співвідношення ціни і якості завдяки низькій вартості і широкій диференціації продукції: завдання полягає в забезпеченні оптимальних (мінімальних) цін і цін для виробників продукції з аналогічними характеристиками і якістю;
- сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші, яка базується на низькі витрати, орієнтована на вузький сегмент споживачі, підприємство працює попереду своїх конкурентів за рахунок низьких витрат виробництва послуг, які нижче конурентів
- сфокусована стратегія, або стратегія ринкової ніші, заснована на диференціації продуктів, спрямована на надання товарів або послуг представникам обраного сегмента, які відповідають їх смакам і

потребам [10].

Основними інструментами досягнення цільового стратегічного напрямку є базові конкурентні стратегії (мінімізація витрат, диференціація, сфокусованих стратегій, стратегія оптимальних витрат), які здійснюються в процесі стратегічного позиціонування та аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, включаючи оцінку його ресурсних можливостей і ринкових бар'єрів. Рівень бар'єрів залежить від розвитку конкуренції (монополії) підприємств. Тому визначення рівня конкуренції є найважливішим етапом при виборі основних стратегій розвитку бізнесу, і зокрема стратегій вертикальної, горизонтальної інтеграції та квазіінтеграції.

Розроблено механізм виходу компанії на ринок, який дозволяє вирішити проблему вибору основних конкурентних стратегій її розвитку: мінімізації витрат, диференціації (диверсифікації), цільових стратегій і оптимальних стратегій витрат (див. рис. 1.3).

В умовах високого рівня розвитку конкуренції і регресу (квадрант 1) стратегічні акценти в розвитку підприємства спрямовані на досягнення його внутрішніх конкурентних переваг, що досягаються за допомогою реалізації стратегії лідерства в мінімізації витрат. В умовах високої монополізації ринку і науково-технічного прогресу (квадрант 4) посилюється роль стратегії диференціації, спрямованої на формування зовнішніх конкурентних переваг підприємства.

Стратегія диференціації у разі зміни ситуації на ринку, що спричинила за собою уповільнення росту компанії, заміщується стратегією диверсифікації. Головна відмінність сфокусованих стратегій (квадранти 2 і 3) від стратегій диференціації і лідерства в мінімізації витрат полягає в їх орієнтації на вузький сегмент ринку [43; 45].

Один з головних результатів цієї частини дослідження полягає у встановленні закономірностей у виборі конкурентних стратегій залежно від міри рівноважного (неврівноваженого) стану ринку.

Ринок	Регрес			Прогрес		
	Високий	Середній	Низький	Низький	Середній	Високий
Досконала конкуренція	Стратегія лідерства у мінімізації витрат. Широкі цільові сегменти, низька стабільна прибутковість. 1			Стратегія фокусування на витратах/ диференціація. Вузькі цільові сегменти низька ризикована прибутковість. 2		
Робоча конкуренція						
Монополістична конкуренція						
Олігополія	Стратегія фокусування на витратах/ диференціація. Вузькі цільові сегменти висока стабільна прибутковість. 3			Стратегія диференціації. Широкі цільові сегменти, висока ризикована прибутковість. 4		
Домінуюча фірма						
Монополія						

Рис. 1.3 – Матриця вибору базових конкурентних стратегій

Чим вищою є міра неврівноваженого стану ринку, тим більше вираженими є умови для використання базових конкурентних стратегій. По мірі наближення ринку до точки рівноваги відмінності між цими стратегіями знижуються. При цьому формується сфера застосування стратегії оптимальних витрат, що поєднує елементи базових конкурентних стратегій.

Сучасні підходи до управління підприємством засновані на принципі залежності моделей організації управління від вибраних стратегій розвитку. Облік цього принципу в справжньому дослідженні сприяв обґрунтуванню алгоритму вибору моделей росту і ситуаційного розвитку, що є основними (див. табл. 1.1).

Базовій конкурентній стратегії лідерства в мінімізації витрат відповідає управлінська модель ситуаційного розвитку, заснована на принципах швидкого реагування на зміни довкілля, гнучких організаційних структурах управління, значній децентралізації управлінських функцій, спрощених

процедурах ухвалення управлінських рішень (див. рис. 1.4).

Таблиця 1.1 – Моделі організації стратегічного управління

Модель росту	Модель ситуаційного розвитку
Стратегія управління орієнтована на досягнення довгострокових цілей.	Управління спрямоване на реалізацію в основному короткострокових цілей.
Поступовий розвиток шляхом нарощування виробництва у рамках спеціалізації, що склалася.	Розширення сфери бізнесу за рахунок постійного пошуку нових напрямів діяльності шляхом диверсифікації.
Підтримка стійких тривалих зв'язків з постійними партнерами по бізнесу.	Орієнтація на пошук найбільш вигідних партнерів, часта зміна постачальників і посередників.
Стійкі організаційні структури управління.	Гнучкі організаційні структури управління.
Формування стабільних штатів співробітників (система «Довічного найму»).	Значні коливання в чисельності співробітників, переважання контрактної системи найму.
Орієнтація на отримання прибутку при мінімізації комерційного ризику.	Орієнтація на отримання високого прибутку (навіть шляхом проведення ризикованих комерційних операцій).
Досить високий рівень централізації управлінських функцій.	Значна децентралізація управлінських функцій.
Спеціалізована підготовка управлінських кадрів.	Неспеціалізована підготовка чи найм управлінського персоналу широкого профілю на контрактній основі.
Переважають колегіальні форми ухвалення управлінських рішень.	Переважають індивідуальні форми ухвалення управлінських рішень.
Складні процедури прийняття управлінських рішень за традиціями, що склалися.	Спрощені процедури прийняття управлінських рішень.
Формалізовані процедури реалізації управлінських рішень.	Гнучкий підхід до організації і реалізації управлінських рішень.

Виявлені вище кількісні умови, що характеризують сфери застосування базових конкурентних стратегій, свідчать про те, що практична проблема вибору моделей організації управління стає цілком вирішуваною і має досить сувору наукову аргументацію.

В цілому система управління туризмом покликана впровадити ринкові відносини в ділову практику, доповнити всю систему управління ринковим змістом.

Враховуючи, що туризм стрімко розвивається в усьому світі, управління туризмом має бути спрямоване на інноваційний підхід, ринкові інновації повинні бути спрямовані на створення туристських продуктів, постійне вдосконалення всіх аспектів туристської діяльності

Ринок	Регрес			Прогрес		
	Високий	Середній	Низький	Низький	Середній	Високий
Досконала конкуренція	Стратегія лідерства у мінімізації витрат. Управлінська модель ситуаційного розвитку. 1			Стратегія фокусування на витратах/ диференціація. Управлінська модель фокусованого ситуаційного розвитку/росту. 2		
Робоча конкуренція						
Монополістична конкуренція						
Олігополія	Стратегія фокусування на витратах/диференціації. Управлінська модель фокусованого росту / ситуаційного розвитку. 3			Стратегія диференціації. Управлінська модель росту. 4		
Домінуюча фірма						
Монополія						

Стратегія оптимальних витрат

Рис. 1.4 – Матриця вибору моделей організації управління [34]

Формування системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства відбувається шляхом підвищення ефективності управління підприємствами.

Сьогодні провідні фахівці вбачають у підвищенні ефективності туристичного бізнесу, підвищенні якості управління персоналом туристичних організацій, що визначає основну парадигму сучасного туристичного менеджменту – розвиток персоналу.

Йдеться про те, що підвищення ефективності діяльності туристичних

організації можливе за рахунок ефективного використання людського капіталу.

Одним із способів накопичення людського капіталу є інвестування в людину, її здоров'я та освіту [31].

В економічній літературі існує кілька підходів до класифікації типів людського капіталу. Типи людського капіталу можна класифікувати за елементами витрат, інвестиціям в людський капітал. Наприклад, розрізняють такі компоненти: освітній капітал, капітал охорони здоров'я і капітал культури.

З точки зору характеру впливу на економічне благополуччя суспільства розрізняють споживчий і ефективний людський капітал. Споживчий капітал створює прямий потік споживаних послуг, тим самим сприяючи соціальній діяльності. Ефективне споживання капіталу стимулює потік послуг, які сприяють соціальному забезпеченню.

Наступний критерій класифікації видів людського капіталу – відмінності між його формами [9].

Живий капітал включає в себе знання, втілені людиною.

Неживий капітал створюється, коли знання реалізуються у фізичній, матеріальній формах.

За формою навчання персоналу на робочому місці можна виділити індивідуальний людський капітал і загальний людський капітал.

Будь-який засіб підвищення продуктивності праці називається інвестуванням в людський капітал. Так, інвестиції в людський капітал включають витрати на охорону здоров'я, загальну і спеціальну освіту; витрати, пов'язані з пошуком роботи, роботою, професійною освітою, міграцією, народженням і вихованням дітей, пошуком економічно важливої інформації про ціни і заробітну плату.

У зв'язку з цим сьогодні основні завдання управління туризмом пов'язані з необхідністю підвищення мотивації співробітників турагентств, виконання їх внутрішніх вимог, створення умов для професійного зростання і

самовдосконалення.

Підвищуючи якість персоналу, туристична організація підвищує ефективність своєї діяльності і тим самим підвищує економічні результати діяльності компанії на туристичному ринку.

Таким чином, ефективний розвиток туристичної компанії може здійснюватися тільки в рамках розробки конкурентоспроможної системи управління туристичною компанією. Управління туризмом – це специфічний об'єкт управління, основна особливість управління туризмом полягає в тому, що соціальні системи є об'єктом управління.

1.3. Процес управління системою менеджменту конкурентоспроможністю туристичного підприємства в сучасних умовах

Ефективність менеджменту як системи управлінської діяльності передбачає використання різних методів, інструментів, форм і структур управління для виконання загальних і спеціальних функцій управління, впровадження великого обсягу інформації, необхідної для підготовки і прийняття управлінських рішень.

За допомогою цієї системи визначаються, розробляються і реалізуються різні види діяльності в основних областях діяльності менеджменту, таких як маркетинг, інновації, людські ресурси, фінансові та матеріальні ресурси, ефективність, соціальна відповідальність, прибуток. При цьому отримані результати, в кінцевому рахунку, відповідають єдиному результату управлінської діяльності організації, що відбивається в рівні і динаміці отриманих доходів.

У цьому випадку досягнуті результати в кінцевому підсумку об'єднують єдиний результат управління організацією, що відображає її рівень і динаміку доходів.

Найбільш важливим і складним регіоном управління є кадровий сектор організації та її співробітники. Важливо, щоб у людей не було важливих

ресурсів.

Найбільш важливою і складною областю управління є людські ресурси організації, співробітники, що входять до її складу. Найголовніше, що люди є важливим джерелом організації.

У сучасних умовах їх знання, навички, працездатність, ініціативний дух, самостійність і здатність приймати відповідальні рішення є ще більш важливим стратегічним ресурсом щодо фінансового і виробничого капіталу. Це не означає розуміти сучасне підприємство, що працює в ринкових умовах.

Сучасне управління має ґрунтуватися на тому, що воно призводить до появи нових ідей та інновацій, які можуть об'єднати організацію і привести до успіху. Однак це не може бути досягнуто недбалими співробітниками, які не можуть або не хочуть вносити свій внесок у загальну роботу організації і вносити свій внесок в її зростання і благополуччя своєю роботою та інтелектом.

Це найскладніше завдання менеджменту, без вирішення якого неможливо розраховувати на успішну економічну діяльність організації в сучасних умовах [9].

Менеджер – ключова фігура будь-якої організації, в тому числі туриста. Менеджер – це професійно підготовлений співробітник для роботи в сфері менеджменту, тобто для управління організацією або її підрозділами, що працюють в умовах конкуренції. Професія менеджера-управління компанією.

Таким чином, діяльність менеджера, який професійно займається управлінням характерно те, що він [20]:

- він переслідує спільні цілі організації, які він представляє у взаємодії з іншими людьми, іншими організаціями, що діють від його імені та за його дорученням;
- він спрямований на отримання конкретних результатів, пов'язаних з досягненням організаційних цілей;
- приваблює інших людей і використовує свій потенціал для вирішення проблем;

– володіє незалежністю на роботі і несе повну відповідальність за те, що і як працює в її реалізації;

– він намагається утвердитися в професії, використовуючи особисті та ділові переваги, які не обмежуються формальними вимогами для виконання своїх обов'язків.

Завдяки цій функції менеджер виступає в якості приводної пружини і рушійної сили, яка просуває процеси для досягнення цілей організації. Це пов'язано з тим, що менеджер висуває високі вимоги до ефективності процесів і успіху організації в боротьбі з ринковою конкуренцією, і це пов'язано з роллю менеджменту як фактора розвитку організації.

Основними завданнями менеджерів індустрії туризму є: планування, організація, мотивація і контроль діяльності компанії.

По суті, в процесі планування визначається, якими повинні бути цілі організації і що її члени повинні робити для досягнення цих цілей.

Планування передбачає використання всіх тактичних прийомів і процедур, які керівники використовують для планування, прогнозування та моніторингу майбутніх подій. Застосування такої методики планування знижує невизначеність, підвищує достовірність перспектив і дозволяє керівникам виконувати спостереження або аналізи, які впливають на план.

Системи управління туризмом повинні ґрунтуватися на стратегічному (передбачуваному майбутньому) баченні і передбаченні. Виходячи з прогнозом, що провідною ідеєю менеджменту є розробка туристичної політики фірми яка представляє спільні цілі і критерії відносин, відповідні життєздатності і розвитку цієї структури.

Планування – один з етапів процесу управління, в ході якого визначаються цілі кожної туристичної структури, а також шляхи їх досягнення. У деяких випадках компанія припиняє свою діяльність після досягнення своїх цілей, в той час як в інших випадках ставляться нові, більш важливі цілі.

Ще однією важливою метою управління туризмом є функція організації.

Коли люди виконують всю роботу, функція керівництва полягає в тому, щоб визначити, хто повинен виконувати кожне конкретне завдання і які заходи необхідні для цього. Він розглядає регулювання технічних, економічних, соціально-психологічних і правових аспектів діяльності будь-якої організації як функції управління організацією.

Якщо функція планування відповідає на питання (що входить в план? з чого почати? що передбачити?), хто і як тоді буде виконувати завдання організації (тобто хто і як буде виконувати план організації?).

Завдяки організаційній діяльності, тобто завданням, компетенціям і уніфікації, управління відносинами в кожній організації має бути цілеспрямованим. Організація – це засіб досягнення організаційних цілей.

На прикладі організації роботи туроператорів наочно можна проілюструвати організаційну функцію управління туризмом. Таким чином, туроператор вирішує виробничі, торговельні, інформаційні та розвиваючі завдання нових регіонів. Туроператор розподіляє обов'язки і встановлює відповідальність за кожного з них, тобто мова йде про встановлення постійних і тимчасових відносин між усіма підрозділами компанії, встановлення порядку і умов її роботи.

Поведінка людини постійно стимулюється. Завжди звертайте увагу на мотивацію поведінки.

Мотивація – це процес досягнення особистих цілей і завдань для підтримки себе та інших видів діяльності.

Бажання людини проявити себе в своїй роботі незаперечно. Якщо керівництво і організація праці нададуть такі можливості працівникам, їх робота буде дуже ефективною, а мотивація до роботи буде високою.

Поняття «контроль» (перевірка) як вид адміністративної діяльності є ширшим ніж поняття «контролювання». Крім того, він включає і активну діяльність менеджера – управління [35]. Управлінський контроль – це не одноразова дія. Це безперервний процес, який включає в себе моніторинг і регулювання різних видів діяльності організації, щоб полегшити виконання

управлінських завдань.

У класичному менеджменті функцію контролю слід розуміти як вид управління, при якому можна підтримувати організацію на правильному (вірному) шляху.

Однією з основних умов розвитку соціального виробництва є конкуренція, створення конкурентного середовища, тобто створення необхідних умов для формування або підтримки нових конкурентних переваг, при цьому розширення і зміцнення відносин з підрядниками, постачальниками, споживачами та учасниками зовнішньоторговельного обороту залежить від певних факторів, що впливають на діяльність компанії.

Тому в таких випадках важливо виявити фактори, що впливають на конкурентоспроможність компанії в залежності від ринкового середовища.

Конкурентоспроможність – це здатність здійснювати свою діяльність в умовах ринкових відносин і при цьому отримувати прибуток, достатній для науково-технічного поліпшення виробництва, стимулювання і підтримки працівників (їх праці) на високому рівні [7].

Стратегічна стабільність підприємства на ринку можлива тільки з точки зору його конкурентоспроможності і здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Щоб бути конкурентоспроможним, господарюючий суб'єкт повинен володіти конкурентними перевагами.

Поняття конкурентоспроможності інтерпретується і використовується в економічному аналізі відносно конкретних об'єктів дослідження, при цьому критерії, характеристики та чинники динаміки конкурентоспроможності на кожному рівні дослідження мають свою специфіку. Виходячи із цілей та завдань нашого наукового дослідження, вважаємо за доцільне розглядати поняття конкурентоспроможності на рівні підприємства [8].

На сьогоднішній день в економічній літературі немає чіткого прийняття системи менеджменту конкурентоспроможності. Основними факторами, що визначають існування його численних інтерпретацій, є різні позиції вчених, різне визначення предмета дослідження, визначення поняття

конкурентоспроможності підприємств.

Різні авторські позиції розглядаються на різних рівнях системи менеджменту конкурентоспроможності – на регіональному, національному та світовому ринках. Крім того, як правило, відсутній системний підхід до визначення конкурентоспроможності: різні її рівні досліджуються окремо один від одного, недостатньо розглянуто питання взаємодії між ними. Тому виникає необхідність уточнення системи конкурентоспроможності підприємства.

Економічний словник говорить про конкурентоспроможність підприємства, науково-технічне вдосконалення виробництва, отримання достатнього прибутку для стимулювання і підтримки працівників на високому якісному рівні в умовах ринкових відносин. Поняття здатності повністю вивчено і структуровано на рівні підприємства, що реалізується на відкритому ринку.

М. Портер визначає конкурентоспроможність підприємства як здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску і реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг [45].

Аналіз конкурентного середовища організації включає дослідження чинників, які впливають на конкурентну силу. створив модель п'яти сил конкуренцій М.Портер, згідно, частки ринку організації і рівень прибутку визначаються тим, наскільки ефективно організація протистоїть таким конкуруючим силам (див. рис. 1.5):

- будуть випускати аналогічні продукти і вводити в галузь нових конкурентів;
- ризик витоку надрукованих етикеток (заміни);
- загрози напливу товарів-замінників (конкурентоспроможні компанії, що домоглися переваги на галузевому ринку);
- вплив продавців (постачальників);
- вплив покупців (замовників).

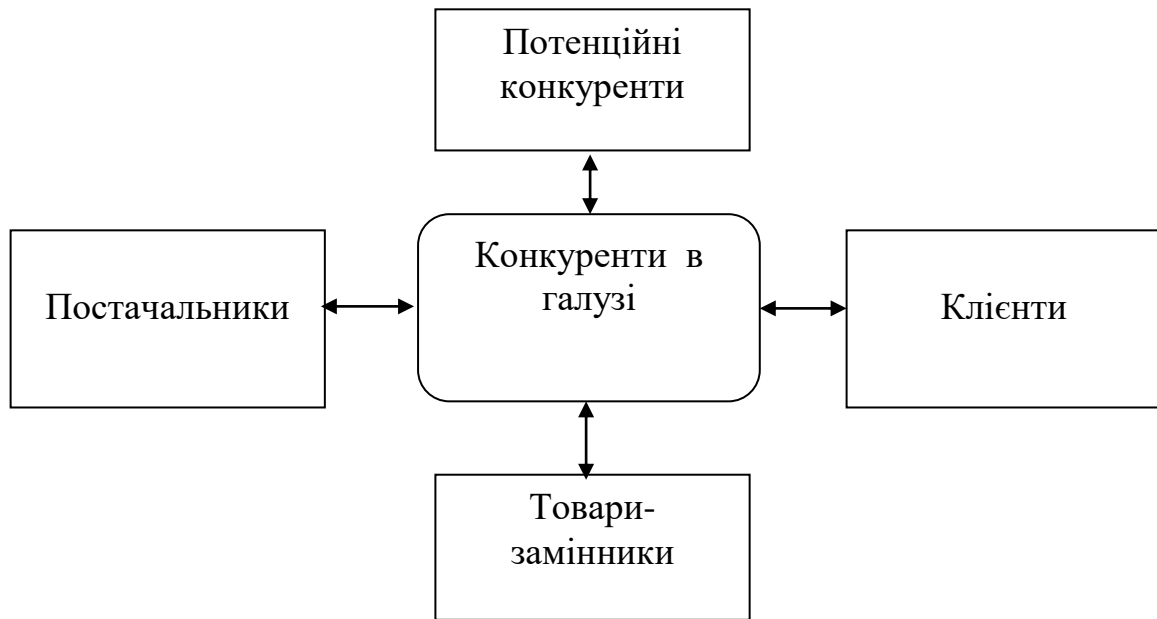


Рис. 1.5 – Модель п'яти сил конкуренції М. Портера [45]

С. Савчук пропонує таке визначення конкурентоспроможності підприємства – це здатність забезпечити вигідні умови для виробництва (відтворення) і реалізації (постачання) товарної продукції не нижче, ніж у будь-яких ринкових контрагентів.

Одночасно норма і маса прибутку, обсяги продаж, частка ринку характеризують результат господарської діяльності конкретного економічного суб'єкта [48].

Біловодська О. А. [8,] стверджує, що конкурентоспроможність підприємства означає можливість випереджати інших при досягненні поставленої мети у боротьбі за укріплення позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. Головна внутрішня мета, заради якої існує та працює підприємство, – це генерування у довгостроковому періоді постійного потоку прибутків для власників (акціонерів) підприємства. З цих позицій конкурентоспроможність підприємства – можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку, що забезпечується всім комплексом підприємства.

Фатхутдінов Р. А. дає наступне трактування:

«Конкурентоспроможність організації – здібність фірми виробляти конкурентоспроможну продукцію, її переваги по відношенню до інших фірм даної галузі в середині країни і за її межами» [53].

При всій різноманітності думок щодо суті поняття «конкурентоспроможність підприємства» вони подібні відсутністю системоутворюючого підходу до досліджуваного питання.

Очевидно, що невід’ємною рисою є конкурентоспроможність компанії. В цілому є конкурентоспроможністю пропозиції на ринку, конкурентоспроможність корпоративних ресурсів, конкурентоспроможність менеджменту і конкурентоспроможність підприємницької ідеї. Тому вважаємо, що конкурентоспроможність компанії слід розглядати як систему, враховуючи її структуру, яку наведено на рисунку 1.5.

Першою складовою конкурентоспроможності підприємства є конкурентоспроможність пропозиції на ринку (див.рис. 1.6), який визначає поточну конкурентоспроможність підприємства. Сьогодні спостерігаються сучасні особливості конкуренції, тобто «це не те, що виробляється фірмами, а скоріше упаковка продукту, надання послуг, реклама, консультації клієнтів, фінансування, особливості доставки, Послуги зберігання та інші речі, які цінуються людьми» [47].

Поняття «пропозиція продукту» значною мірою визначає діапазон факторів, які необхідно враховувати при остаточному виборі покупця при аналізі конкурентоспроможності підприємства. Таким чином, пропозиція включає в себе продукти, ціни та пов’язані з ними послуги, отже, вона визначає прибуток від покупки для клієнта. Якщо у компанії більше однієї пропозиції, можемо говорити про конкурентоспроможність продуктового портфеля.

Довгострокова конкурентоспроможність підприємства визначається конкурентоспроможністю наявних ресурсів або потенціал підприємства – фінансові, природні, матеріальні, технологічні, виробничі, кадрові ресурси і т.д. [9].

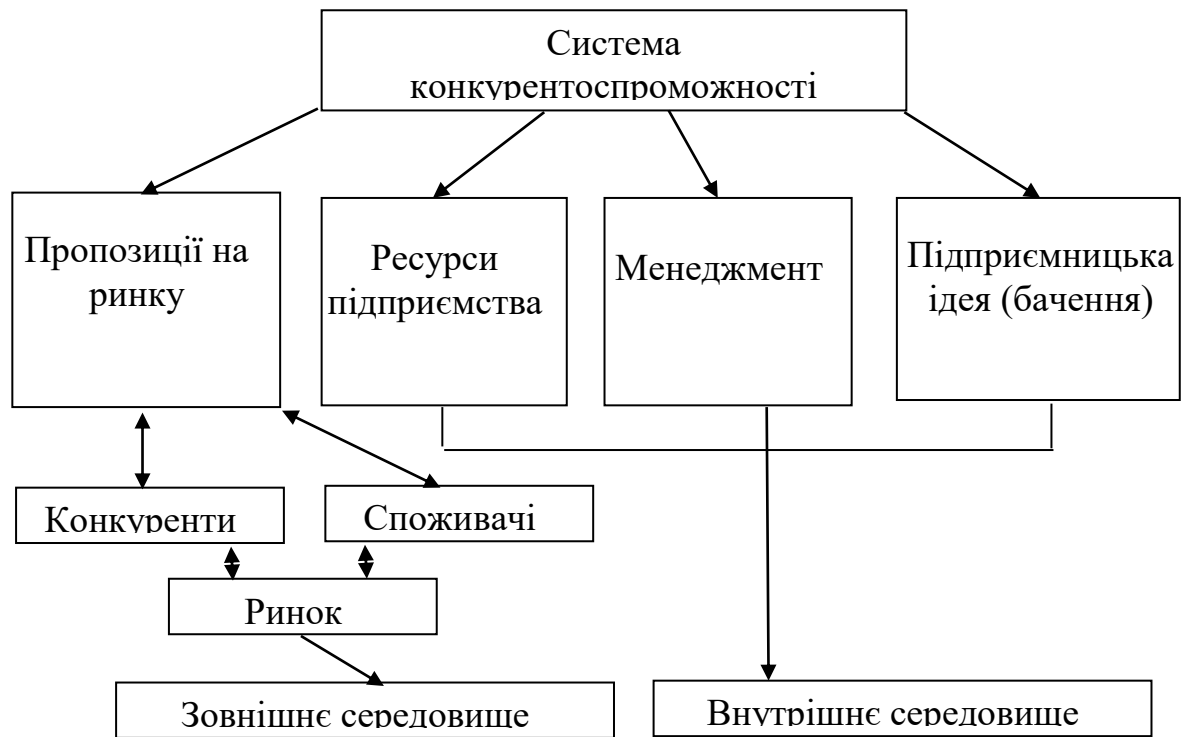


Рис. 1.6 – Структурне відображення системи конкурентоспроможності підприємства

Зокрема, платоспроможний попит також можна розглядати як один з видів ресурсів, доступ до якої існує конкуренція. При цьому, якщо загальний огляд постачальників одного попиту, то це все підприємства, що пропонують товари або послуги на території конкурентів. Наявність ресурсів дозволяє передбачити часові рамки (підтримка) конкурентоспроможні пропозиції [20]. Слід зазначити, що резервні інтереси підприємства перед конкурентами мають практичне значення лише у разі їх відповідності поточній ринковій умові.

В умовах конкуренції необхідно підтримувати ресурсну базу в актуальному для умов ринку становищі. Цей процес обумовлюється конкурентоспроможністю менеджменту підприємства (див. рис. 1.6), насамперед – вищого керівництва. Здатність топ-менеджерів до прийняття найважливіших стратегічних рішень, генерації нових ідей саме в тому темпі, якого вимагає ринок, і уміння організувати їх виконання, готовність піти на розумний ризик є найважливішими чинниками конкурентоспроможності

менеджменту. Конкурентоспроможність менеджменту – це порівняльна особливість, як якості менеджменту на підприємстві й у конкурентів. Насамперед, це розходження в кваліфікації, організації керування [21].

Оцінка конкурентоспроможності менеджерів є складним завданням, так як результати роботи кожного менеджера інтегруються в загальний результат, який, в свою чергу, може проявлятися певний початок. Значення цієї організації особливо проявляється в динамічному зовнішньому середовищі і активного конкурентного опору.

Сполучним, базовим елементом зазначених аспектів конкурентоспроможності є конкурентоспроможність підприємницької ідеї (див. рис. 1.5). Підприємницька ідея включає основне уявлення про продукт підприємства, про спосіб задоволення потреби клієнтів, про спосіб підтримки та розвитку потенціалу і про способи управління підприємством. Зазначені складові є унікальними для кожного підприємства, а їх вдале сполучення обумовлює конкурентоспроможність підприємницької ідеї.

Взаємопов'язаним, основним елементом, згаданих аспектів конкурентоспроможності бізнес-ідеї. Бізнес-ідея включає в себе, як основну ідея продукту підприємства, про метод задоволення потреб клієнтів, про метод підтримки і розвитку потенціалу і про методи управління підприємством. Зазначені стимули є унікальними для кожного підприємства і їх гарне поєднання призводить до конкурентоспроможні бізнес-ідеї

Доречно відзначити, що конкурентоспроможність бізнесу ідеї значно впливають на особисті якості власника (власники) бізнесу, наприклад, його наполегливість у досягненні мети. Безумовно, що це найважливіший критерій конкурентоспроможності бізнес-ідей, що саме з точки зору ринкових перспектив.

Динамічна зміна ситуації у зовнішньому і внутрішньому середовищі викликала об'єктивну потребу в зміні методів управління конкурентоспроможністю. Модель стратегічного планування, спрямована на створення і підтримку конкурентоспроможності, представлена на

рисунку 1.7.

Тут нагальною проблемою є визначення ключових факторів успіху та розробка відповідних заходів реалізації.

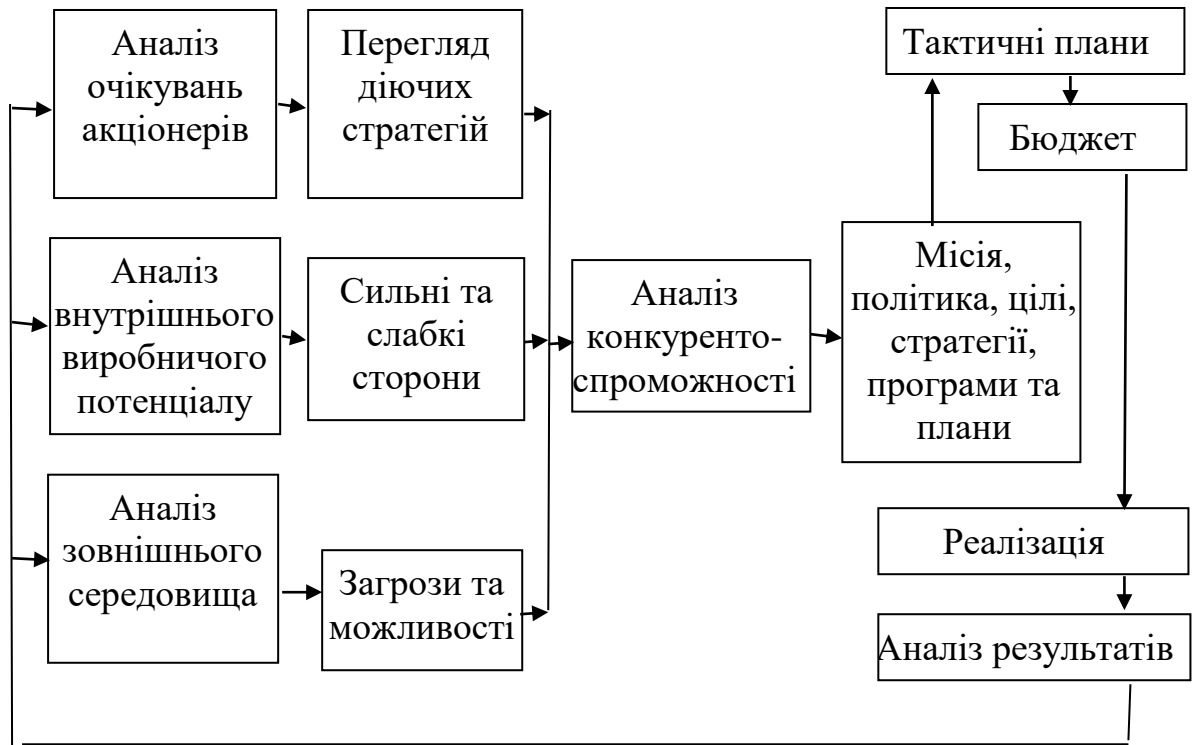


Рис. 1.7 – Модель стратегічного планування, орієнтована на створення та підтримку конкурентоспроможності

Єдиний шлях розвитку економічних систем – інновації [17]. Багато інновацій перешкоджають визнанню корпоративної стратегії конкурентів, тим самим підтримуючи і підвищуючи її конкурентоспроможність. Впровадження науково-технічних досягнень у виробництво дозволить забезпечити швидкий розвиток всіх галузей економіки.

Таким чином, основними завданнями менеджерів індустрії туризму є планування, організація, просування і контроль діяльності підприємства. У сучасних кризових умовах у туристичних організаціях практично вичерпані можливості підвищення економічної ефективності винятково за допомогою

нарощування збуту, реклами, просування.

Сьогодні провідні експерти бачать головну парадигму сучасного управління туризмом в підвищенні ефективності туристського бізнесу в якості Управління персоналом туристичних організацій, яке визначає розвиток персоналу.

Таким чином, будуть розглянуті теоретичні основи системи управління конкурентоспроможністю туристського підприємства.

Визначено, що сутність системи менеджменту конкурентоспроможності підприємства полягає в придбанні сильних довгострокових конкурентних позицій. Конкурентна стратегія підприємства як основа для обґрунтування загальних стратегічних можливостей визначає параметри стратегічного набору, а решта є її інструментами. Конкурентна стратегія визначає конкурентну позицію підприємства і, відповідно, лінію поведінки, виражену в напрямку стратегічної пропозиції.

Менеджмент туризму покликане створити певну систему управління для задоволення потреб людей, що йдуть в різних напрямках. Дана система передбачає орієнтацію туристських організацій і підприємств на ринкові потреби, організацію виробництва туристських послуг і товарів, здатних задовольнити потреби, потреби певних споживачів і принести планований прибуток. Вивчено сучасні підходи до формування системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Визначено, що ефективний розвиток туристичного підприємства може здійснюватися тільки в рамках розробки конкурентоспроможної системи управління туристичного підприємства. Управління туризмом – це особлива форма управління, головна особливість управління туризмом полягає в тому, що предметом управління в ньому є соціальні системи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЗОВНІШСЕРВІС»

2.1. Оцінка складових системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

Приватне туристичне підприємство «Зовнішсервіс» існує з 1999 року і є оператором внутрішнього і в'їзного туризму. Адреса підприємства: м. Запоріжжя, вул. Глісерна, 5, @ mail: zservis@zovnish.com.

Вже протягом 20 років туристичне підприємство розробляє туристичні та екскурсійні маршрути по Україні і пропонує: тури вихідного дня із Запоріжжя, тури вихідного дня, автобусні і залізничні тури в різні куточки України, відпочинок на морі, прийом в Запоріжжі, тури для шкільних груп, тури для корпоративних клієнтів, індивідуальні тури, захоплюючі подорожі за кордон, бонусні програми для групових замовників.

Головними перевагами туристичного підприємства є:

- великий вибір турів по Україні та за кордон, по найвигідніших цінах;
- 20 років досвіду роботи та тисячі вдячних клієнтів;
- можливість індивідуального підбору туру;
- працює тільки з перевіреними партнерами і враховує усі побажання клієнта.

Головне кредо туристичного підприємства – чіткість, надійність і стабільність. Ґрунтуючись на багаторічному досвіді роботи туристичне підприємство пропонує багато цікавого, відповідає на всі питання, допомагає зорієнтуватися в безкрайньому океані подорожей. Головна мета – організувати незабутній відпочинок для клієнта і стати його надійним другом і партнером.

Туристичне підприємство «Зовнішсервіс» співпрацює з туроператорами «Аккорд-тур», «Coral Travel», «Join Up», «Anex tur», «TUI»,

«TPG», «Tez tur», «Поїхали з нами».

Місія підприємства: «Відпочивайте із задоволенням, а турботи залиште нам!» У цьому зв'язку фірма вважає головним завданням підготовку якісного туристичного продукту.

За роки роботи підприємство завоювало довіру партнерів і клієнтів. Підприємство відкрито для співпраці і загальної плідної роботи з колегами з усієї України. Підприємство займається повним комплексом туристського обслуговування, включаючи розміщення, транспортне обслуговування, екскурсії, морські екскурсії, розваги, конференції і VIP-обслуговування, спорт і активний відпочинок. І основною її діяльністю є розвиток внутрішнього туризму за віковою категорією діти.

Для надання послуг такого роду підприємство є офісне приміщення, використовуване для роботи, і два підсобних приміщення, що складаються з трьох кімнат.

Офіс після ремонту, має вигляд відповідно до українських стандартів офісної культури. Він вміщує притаманний українським стандартам тип меблів. Він оснащений телефонним зв'язком, кондиціонером, факсом, пристроєм для копіювання документів. У компанії є інтернет, комп'ютери, підключені до локальної мережі.

Відповідно до чинного законодавства підприємство відноситься до малих підприємств і здійснює свою діяльність на основі законодавства України, департаментів, внутрішніх наказів і розпоряджень.

Існує функціональний характер організаційної структури управління в досліджуваному туристичному підприємстві «Зовнішсервіс».

У такому управлінні кожен наглядовий орган або підрядник спеціалізується на виконанні певних видів управлінської діяльності. Виконання вказівок функціонального органу в межах його компетенції є обов'язковим для виробничих підрозділів. Описуємо кількість посадових осіб, їх обов'язки, як це відображено в таблиці 2.1.

Організаційна структура туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

визначається, перш за все, місцем розташування, призначенням, специфікою додаткових послуг та іншими факторами. Це відображення повноважень і обов'язків, покладених на кожного співробітника.

Організаційну структуру туристичного підприємства «Зовнішсервіс» розбудовано таким чином (див. рис. 2.1).

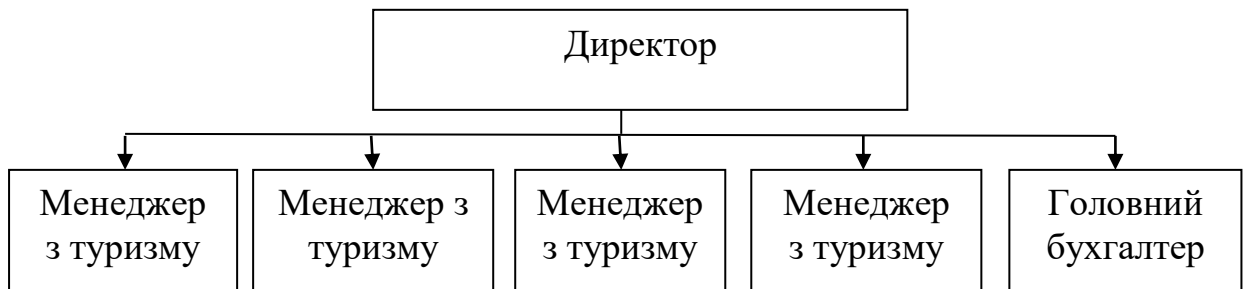


Рис. 2.1 – Організаційна структура туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

Функціональні обов'язки та повноваження персоналу туристичного підприємства «Зовнішсервіс» наведено у додатку А. До ланок управління належить керівник, що управляє структурним підрозділом. Йому підпорядковуються безпосередні виконавці.

Організаційна структура необхідна для ефективного виконання основних функцій співробітників, визначення їх підзвітності та забезпечення відповідних зусиль співробітників.

В обов'язки менеджера з продажу входить:

- перебування вітчизняних туристів в Україні, розрахунок рентабельності, а також підготовка програм прийому іноземних туристів в Україні;
- робота з керівниками туристичних груп та надання необхідних документів;
- формування внутрішньої туристичної інфраструктури;
- керівництво по гідам-перекладачам;

- робота з вітчизняними туристичними фірмами, агентствами з постачання конкурентоспроможного туристичного продукту, готелями;
- створення якісно нових туристських продуктів (агротуризм, екотуризм, екстремальний туризм);
- підготовка програм перебування місцевих туристів в європейських країнах;
- забезпечення високого рівня виконання турів, формування вартості турів і розрахунок їх рентабельності;
- контакти з консульствами іноземних держав в Україні;
- зв'язок з консульствами України в іноземних державах, зокрема забезпечення візової підтримки іноземним партнерам;
- робота з керівниками туристських груп та надання необхідних документів;
- формування внутрішньої інформаційної бази щодо країн Європи;
- робота з клієнтами, ознайомлення їх з маршрутами польотів авіакомпаній;
- система бронювання авіаквитків за обраною програмою;
- продаж та реєстрація авіаквитків.

На продовження дослідження туристичного підприємства «Зовнішсервіс» розглянемо основні показники господарської діяльності (див. табл. 2.1).

Згідно даних таблиці 2.1 можемо зробити такі висновки, що чисельність працюючих у 2019 р. на кінець 2020 року скоротилася на 1 особу.

Спостерігається зменшення виручки від реалізації наданих послуг майже на 90%, відбулося скорочення чистого прибутку, що вплинуло на зменшення податку на прибуток.

Показник фондоємності залишається незмінним. Це свідчить про відсутність інтенсивного росту об'єму наданих послуг.

Рівень рентабельності знизився на 3,6% через кризові процеси в

економіці, викликані пандемією.

Продуктивність праці в абсолютному значенні зростає. При цьому, як вже зазначалось, відбулося скорочення штату на 1 одиницю.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

Показники	Роки		Відхилення +/-
	2019	2020	
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	1475,2	1326,3	- 148,9
Чистий прибуток, тис. грн.	1941,1	1745,2	- 195,9
Рентабельність продаж, %	58,6	55	- 3,6
Податок на прибуток	465,9	418,9	- 47
Фондоємність	0,011	0,011	0
Чисельність працюючих, ос.	8	7	- 1
Продуктивність	414,1	453,1	39,1

Це викликано різким збільшенням конкуренції на ринку праці і ця ситуація є досить очікуваною, бо пов'язана наслідками пандемії COVID-19.

Рівень безробіття в Україні стрімко почав зростати у квітні 2020 року із введенням жорсткого карантину. Це спіткало згодом і туристичне підприємство «Зовнішсервіс».

Через пандемію коронавірусу світовий туристичний сектор у 2020 році зменшив обороти на 25%. Таке падіння у туристичній галузі спричинило зменшення кількості робочих місць на 12 – 14% [13].

Головна ознака підприємства – надання якісних послуг. Задоволення і передбачення потреб споживачів – головне завдання персоналу «Зовнішсервіс». Тому кожен працівник розділяє відповідальність і обов'язок за задоволення потреб клієнта.

Зменшення фінансових показників на туристичному підприємстві «Зовнішсервіс» вказує на негативний вплив пандемії COVID-19, як і на решту підприємств галузі, яка паралізувала повністю світовий туристичний

ринок на невизначений термін.

Хоча попит на міжнародні подорожі залишається меншим, посилюється відновлення внутрішнього туризму.

Всесвітня туристична організація назвала напрями, у яких на кінець травня 2020 р. були повністю закриті кордони в зв'язку з пандемією COVID-19 – це Африка (74% напрямів), Північна і Південна Америка (86%), Азія (67%), Європа (74%), Близький Схід (69%). Обмеження на поїздки упроваджували у всьому світі. З 217 напрямів у 185 (85%) повністю або частково були закриті кордони на в'їзд для міжнародних туристів, зокрема повітряні, морські та сухопутні кордони (із певними винятками – для громадян, жителів, дипломатів і пасажирів з важливими туристичними цілями). В інших 22 напрямках частково були закриті кордони, зокрема введено заборону на в'їзд для пасажирів із конкретних країн. А в 12 пунктах призначення (5% усіх напрямів) були упроваджені такі протиепідемічні обмежувальні заходи, як карантин або самоізоляція на 14 днів, візові заходи або вимоги подання медичних оглядів/довідок до або після прибуття. Дані про витрати на міжнародний туризм продовжують відображати дуже низький попит на виїзні поїздки [57].

На офіційному сайті UNWTO ведеться моніторинг заходів, що вживають країни або організації для згладжування наслідків кризи, спричиненої пандемією COVID-19, і відновлення ринку туризму і подорожей

Корпоративна культура – це сукупність цінностей, норм і правил, прийнятих на підприємстві і обумовлених його цілями, які підтримують усі співробітники.

Існує багато різних трактувань цього поняття корпоративної культури. Наприклад, Е. Кореса вважає, корпоративна культура – це «сукупність цінностей, символів і ритуалів, які розділяються членами певної організації та описують способи вирішення внутрішніх управлінських проблем підприємства і відносин з клієнтам, постачальниками й оточенням» [11].

Основні принципи створення корпоративної культури для забезпечення

сталого розвитку та економічної безпеки підприємства:

- безперервний професійний розвиток керівників вищої та середньої ланки та інших співробітників;
- суміщення групової роботи з особистою відповідальністю співробітника для досягнення мети;
- надати співробітникам необхідні компетенції для оперативного та належного вирішення проблемної ситуації;;
- створення системи найму, навчання і мотивації персоналу, відповідно до якої співробітники поділяють цілі організації і працюють над їх досягненням;
- розробити програму швидкого реагування на кризову ситуацію та постійного аналізу поточної ситуації;
- організувати постійний обмін інформацією між співробітниками в режимі реального часу, щоб створити уявлення про зміну ситуації і поточний стан підприємства.

Конкурентоспроможність і стабільність підприємства визначає людський фактор, який включає в себе високий рівень професіоналізму, почуття відповідальності, розуміння і прийняття місії і цілей компанії. Ці якості виховуються відповідною корпоративною культурою.

Особливо актуальною стає роль корпоративної культури в ситуації економічної кризи. Можливість набуті необхідної гнучкості визначає особливість корпоративної культури підприємства, яка робить його стійким до зовнішніх і внутрішніх загроз системи. Для швидкого та ефективного реагування на зміни споживчого попиту, коливання режиму поставок, інші виробничі проблеми впливає правильно вибудована корпоративна культура підприємства.

Перспективи розвитку підприємства неможливі без високої корпоративної культури і довгострокового успіху, а також ефективної економічної безпеки підприємства. Одним з найважливіших факторів в діяльності організації на даному підприємстві є можливість адаптації до

постійно мінливих умов середовища, повинна змінюватися і модель корпоративної культури, забезпечення економічної безпеки для підприємства, всебічна увага і благополучний підхід до формування і розвитку корпоративної культури.

Чітке дотримання та створення корпоративних правил дозволяє забезпечити ефективну роботу і стабільну економічну безпеку підприємства; запобігання або вирішення конфліктних ситуацій; прийняття ефективних рішень; координація і подальша координація відносин між співробітниками, між працівниками та менеджерами; залучення клієнтів. Сила і ефективність підприємства залежать від її правильно сформованої корпоративної культури.

Кваліфікований персонал з великим досвідом в індустрії туристичної галузі допоможе клієнтам у вирішенні будь-яких питань, а приємна атмосфера, комфорт і високий рівень обслуговування стануть запорукою успішного бізнесу і просто гарного настрою у споживачів.

Саме корпоративна культура туристичного підприємства забезпечує йому успіх, допомагає стати конкурентоздатнішим і ефективнішим.

Служба маркетингу туристичного підприємства «Зовнішсервіс» складається з трьох осіб, головні завдання яких – відвідування масових заходів з метою здійснення «агресивного продажу послуг» і поширення інформації про туристичне підприємство за допомогою рекламних матеріалів.

Комунікаційна політика підприємства:

- періодично в пресі з'являються публікації про діяльність туристичного підприємства;
- реклама в журналі «Air Ukraine», який безплатно розповсюджується у літаках, а також у журналі «Мир туризма» (видання розраховане перш за все на туристичні організації);
- підтримуються тісні стосунки із журналістськими колами;
- рекламні матеріали набули сучасного вигляду;

– розроблений рекламний слоган: «Ми створимо тур індивідуально для Вас відповідно до Ваших побажань.».

Аналітичні дані туристичного підприємства «Зовнішсервіс» представлені у табличній формі (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Баланс робочого часу в розрахунку на одного працівника туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

Показники	2019 р.	2020р.	Відхилення +/-
Середнє число днів, відпрацьоване одним працюючим	235	243	8
Відпрацьовано всіма працюючими:			
Людино-днів	1880	19994	114
Людино-годин	15040	13608	- 1082
Тривалість робочого дня	8	8	0
Кількість святкових і вихідних днів	104	104	1
Невиходи на роботу, днів:	32	35	3
– чергові відпустки;	19	20	1
– відпустки по навчанню;	0,8	1	0,2
– відпустки по хворобі;	10	10	–
– неявки з дозволу адміністрації;	0,2	0,3	0,1
– неявки, дозволені законом;	0,2	0,2	–
– прогули;	–	–	–
– разом невиходів, днів.	0,2	0,2	–

З аналізу з'ясовано збільшення відпрацьованих годин роботи працівниками. Це свідчить про готовність співробітників працювати з повною віддачею. Спостерігається збільшення кількості відпусток. Це свідчить про позитивні зрушення у мотиваційні системи управління персоналом.

Стратегічний аналіз туристичного підприємства «Зовнішсервіс» призначено для визначення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

Конкурентоспроможність туристичного підприємства – це відносна

характеристика, яка виражає відмінності розвитку даного підприємства від розвитку конкурентних підприємств по ступеню задоволення своїми товарами потреб людей і по ефективності торгової діяльності. Конкурентоспроможність туристичного підприємства характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової економіки.

Сьогодні в Україні тільки 18% туристичних компаній відповідають вимогам міжнародних стандартів якості щодо комфорту бізнес-класу. Майже всі туроператори вищої категорії розташовані в Києві та основних регіональних центрах - Одесі, Львові, Харкові, Дніпрі. У той же час, згідно моніторингу інфраструктури, що просувається міжнародними спеціалізованими організаціями, висококатегорійні туроператори в Україні мають рівень сервісу значно нижче, з точки зору послуг для туроператорів, у Східній Європі.

Отже, чинник розташування туристичного підприємства відіграє суттєву роль в економічних показниках його функціонування, а також діяльність туристичного підприємства цілком залежить від економічного стану країни та світу та наслідків кризи, спричиненою COVID-19.

2.2. Аналіз стратегічних факторів конкурентного середовища туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

При аналізі конкурентного середовища туристичного підприємства «Зовнішсервіс» розглянемо наступні фактори: дослідження попиту, дослідження пропозиції; оптимізація співвідношення попиту та пропозиції на ринку туристичних послуг як наслідок моніторингу за станом ринку та проведення туристичної політики, спрямованої на зменшення сезонних і територіальних диспропорцій між попитом та пропозицією, удосконалення збутової системи та комунікаційної діяльності як чинників стимулювання попиту і пропозиції.

Для дослідження споживачів проведемо сегментацію ринку

туристичних послуг. Сегментація туристичного ринку – це діяльність щодо класифікації потенційних споживачів за якісними та кількісними особливостями їх попиту.

Потрібно при сегментації оцінити різні сегменти та ухвалити рішення щодо того, скільки і які саме сегменти вибрати як цільові. При оцінюванні підприємство сфери туристичних послуг повинно враховувати два моменти: привабливість сегмента і можливості компанії відносно цього сегмента.

Сегменти, успішно розділені за критеріями повинні бути:

- визначеними, тобто мати чіткий набір потреб і реагувати схожим чином на маркетингові стимули;
- достатньо істотними за розміром, щоб виправдати додаткові витрати на добирання маркетингових стратегій;
- доступними для ефективної маркетингової діяльності;
- кількісно вимірюваними;
- доступними для використання протягом тривалого періоду часу;
- структурно привабливими;
- відповідати цілям і ресурсам організації, що освоює сегмент.

Класифікація послуги за якісними і кількісними характеристиками попиту потенційних споживачів називається сегментацією туристичного ринку.

Підприємство ділить ринок на окремі групи клієнтів, які проводять сегментацію, кожна з яких вимагає однакової або аналогічної діяльності. Основний принцип маркетингу реалізується за допомогою сегментації, а також фокусується на споживача. Успіх в конкурентній боротьбі залежить від того, наскільки добре вона проводиться, оскільки підвищує ефективність реклами, продажів, стимулювання збуту, форм і методів продажу та ін.

Як стверджує Мізюк Б. М. [36], у сфері туризму набули поширення такі методи сегментації ринку:

- географічні;
- демографічні;

- соціально-демографічні;
- психологічні;
- поведінкові.

Любіцева О. О. пропонує сегментацію ринку туристичних послуг проводити за чотирма основними критеріями – географічним, демографічним, психографічним та поведінковим [30].

За результатами аналізу наукових джерел з питань сегментації ринку пропонуємо проводити сегментацію за такими критеріями:

- географічні;
- демографічні;
- соціально-економічні;
- психографічні (див. рис. 2.1).

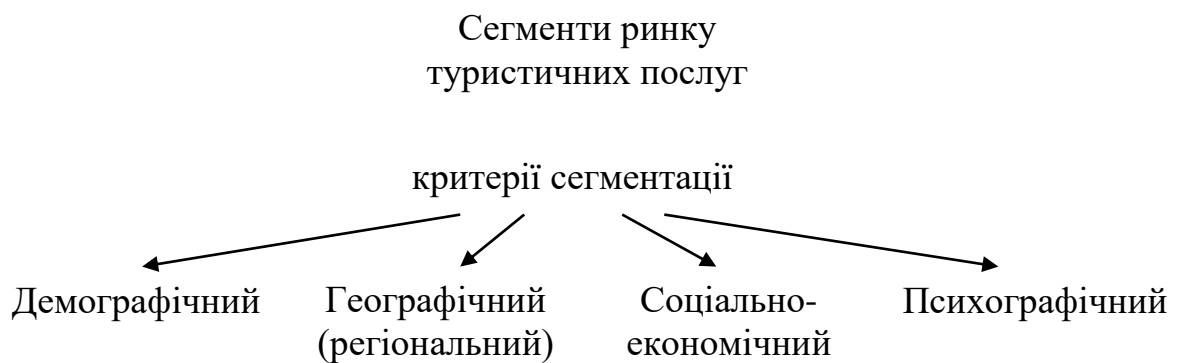


Рис. 2.1 – Сегментація ринку туристичних послуг [18]

За своїми характеристиками такі сегменти поділяються таким чином, щоб вони відповідали різноманітній пропозиції туристичного продукту (див. табл. 2.3).

Відповідно до географічних особливостей рекомендується враховувати аналогічні переваги або групи споживачів, що визначаються місцем проживання споживачів.

Сегментація за географічним принципом включає угруповання споживачів за місцем проживання. Це може бути країна, регіон, місцевість, тип населеного пункту з політичною, історичною, етнічною або релігійною

громадою.

Таблиця 2.3 – Сегменти туристичного ринку [18]

Ознаки сегментації	Сегменти
Географічний (регіональний)	– регіон; – країна; – група країн.
Демографічний (вік споживача)	– дитячо-молодіжний туризм (до 30 років); – туризм середнього віку (30 – 50 років); – туризм третього віку (понад 50 років).
Соціально-економічний	– середній та низький рівень доходів; – рівень доходів вищий за середній, вища освіта (пізнавальний, екскурсійний відпочинок); – високий рівень доходів, вища освіта (далекі подорожі); – різний рівень доходів, високоосвічені фахівці (професійний інтерес до життя інших народів).
Психографічний (поведінкові мотиви)	– маршрутно-пізнавальний; – спортивно-оздоровчий; – діловий та конгрес-туризм; – курортний, лікувальний; – фестивальний; – мисливський; – екологічний; – шоп-туризм; – релігійний; – навчальний; – етнічний та ін.

Географічна належність, впливає на формування потреб і стимулів подорожі, а також вибирає конкретні характеристики туристських продуктів, так як навколишнє середовище, в тому числі природна, формує у людини свідомість, смаки і переваги, сприйняття, які впливають на поведінку споживачів. Людина відіграє роль у визначенні типу населеного пункту. Залежно від місця проживання у людини формується специфічна туристська мотивація того чи іншого способу життя, відповідного виду і класу для поселення, що, в свою чергу, впливає на деякі ознаки туристського продукту і поведінку споживачів. Тому важливі географічні особливості людини, де вона мешкає, так як попит формується виключно під впливом соціального та природного середовища.

Жителі невеликих міст і селищ, селяни з переважанням рекреаційних функцій володіють відносно низькою туристичною мобільністю і рухомість до туризму, потреби якого в більшості випадків обмежені, а споживча поведінка в основному складна і небезпечна.

На відміну від цієї категорії, хоча в усьому світі спостерігається значна тенденція до поширення європейського способу життя за природними стандартами, включаючи туризм, жителі великих міст і особливо міст-мільйонерів відрізняються значною мобільністю, а поїздки під час свят все частіше стають частиною способу життя.

Відповідно до потреб кожної вікової групи споживачів (демографічний принцип) існує три основні сегменти, що відповідають пропозиції туристського продукту: дитячий (до 14 років), молодіжний туризм (15 – 29 років), туризм середнього віку (30 – 59 років) і туризм третього віку (60 років і старше).

Затребуваний дитячо-молодіжного туризм характеризується недорогими туристичними послугами, в основному про нову світову освіту, навчання, сегмент людей «третього покоління» – необмежений час у відпустці, характер міжміських подорожей. Туризм в основному затребуваний діловими та розважальними заходами. Ставки за кількістю туристів визначаються індивідуальними, сімейними, груповими туристами. Вони пов'язані із загальними ринками, нестандартними і елітними запитами і ексклюзивністю інноваційних потужностей [58].

Для дитячо-молодіжного туризму (до 30 років) характерні подорожі з найдешевшою категорією відпочинку, де використовуються менш комфортабельні засоби розміщення та транспорту та переважає активний вечірній відпочинок в барах, дискотеках, дискусійних клубах, лотерей, конкурсів, зустрічей за інтересами і т.і. Внаслідок прагнення молоді до спілкування, пізнання та відпочинку (наприклад, канікули) цей сегмент відрізняється високою туристичною комунікабельністю та гнучкістю.

Мінімальний вимогливі на рівень комфорту, туристи цієї вікової групи

мають найбільше туристичну омунікабельність, вільний час. Це підвищує попит на дешеві тури з активними розважальними заходами молодіжного туризму. 40% туристичного ринку в цьому сегменті забезпечують розвинені країни. Люди середнього віку за мотивацією є складною категорією і завжди потребують додаткової диференціації.

Це люди у віці від 30 до 59 років і, як правило, є економічно активним населенням. До цього сегменту належить сімейний туризм, а також зумовлена особлива специфіка попиту (сезон, час у дорозі, характер, відстань, комфорт). Особливе значення для створення туристичного комплексу на курорті має можливість дитячого майданчика, дитячого басейну і т.д. Цей сегмент відноситься до економічно активних людей середнього віку, звідси і потреба в туристичних програмах, якостях комфорту і зручності, а іноді і в професійній орієнтації.

Цей сегмент прагне все більшого екстрему, особливо в останні роки в розвитку туристичних послуг, викликаного необхідністю відпочинку, пов'язаного зі зміною обстановки. Основна причина вираженої сезонності туризму в цьому споживчому сегменті визначається збігом літніх канікул батьків і відпусток їх дітей. Значна диференціація за рівнем доходу, соціальним статусом і способом життя диверсифікує параметри запиту для турпродукту.

Характеристика сегмента людей третього віку (старше 60 років) відображає нестандартний попит, високі вимоги до комфорту, але позитивно відгукується на сезонні знижки, вимоглива до спокою та інформаційної насиченості подорожей.

У багатьох країнах загальною тенденцією є поділ свят на дві частини є поширеною тенденцією, яка дозволяє вам подорожувати один раз на рік взимку і влітку. Крім того, туристичні поїздки можна здійснювати не тільки в святкові та у вихідні, які разом зі святами створюють необхідний для туристичної подорожі «блок вільного часу». Кількість коротких поїздок (наприклад, за принципом «із зими в літо») зростає з кожним роком.

Різка зміна сцени, вражень і бажання досліджувати нові місця, є основною метою і причиною подорожі. Програма перебування таких група дозволяє отримати максимальний обсяг інформації. Програма включає в себе (рахунок туру чи додаткову плату), вечірні розваги. Вони отримують емоції та враження, мають відчуття, що відпочивали в цих місцях не 2 – 4 дні, а цілих три місяці.

Ця група сегментів вимагає особливої уваги з боку обслуговуючого персоналу, можливості доступу в ресторани, кваліфікованої медичної допомоги, проживання в готелях в тихих місцях.

Відсутність вираженої сезонності є характерною рисою цього сегмента ринку. Найспекотніша пора року для туристичної поїздки в цьому сегменті є сезонні поїздки, туристи намагаються уникати пікового часу туристичного сезону липня і серпня. Туристи «третього віку» воліють «оксамитовий сезон» з м'яким кліматом. Крім того, цей сегмент туристів не обмежений за часом під час курортного сезону.

Характеристикою соціально-економічної ознаки є споживачі, які обирають подорож на основі спільності соціальної та професійної належності, освіти і рівня доходів.

Сегментація за рівнем доходів та рівнем освіти. Експерти Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО) на підставі комбінації двох ознак (рівня доходів та рівня освіти) виділяють чотири сегменти туристичного ринку.

Особи із середнім чи навіть низьким рівнем доходів належать до першого сегмента. Відпочинок на морі є їх основною метою подорожі. На вибір місця відпочинку в основному впливають рівень цін. Різка зміна вражень для цього сегмента туристичного ринку не характерна. Такий відпочинок має за мету змінити звичку, чим і приваблює цей сегмент подорожуючих. Зміни викликані засобами розміщення (це повинно надати всі зручності, які туристи використовували вдома), їжа орієнтована на страви інтернаціональної кухні. У цій категорії після того, як туристи також користуються попитом в подальшому якості послуги, вони чутливі до ціни

послуги, хоча це не великі гроші. Ця категорія туристів надто вимоглива до якості послуг, чутлива до цін на послуги, хоча не має великих коштів. Такі туристи хочуть отримати за свої кошти все сповна.

Особливість цього сегменту спостерігається тим, що зупиняючись у готелях невисоких категорій, вони виявляють велику зацікавленість до різних розваг, нічних клубів, барів, дискотек. Хоча екскурсії не основним мотивом їх подорожі, все ж таки, вони прагнуть їх зробити, щоб розповісти про неї друзям, родичам і знайомим. Кожен турист вважає обов'язковим атрибутом подорожі – привезти сувенірну продукцію, яка стане підтвердженням здійсненої поїздки.

Основу масового туристичного підходу цей сегмент складає у міжнародному туристичному обміні і є найбільш численним. Це подорож на близькі відстані, як правило, до найближчого моря. Люди з доходом вище середнього відносяться до другого сегменту туристичного ринку. Такі туристи мають вищу освіту, іноді середню спеціальну.

Відпочинок у поєднанні з пізнавальною цікавістю є для них основною метою подорожі. Другий мотив переважає у виборі місця відпочинку. Активний відпочинок, як вже зазначалось є першим мотивом їх подорожі, що дає можливість займатися спортом, здійснювати екскурсії, відвідувати театри й концерти.

Різниця другого сегменту подорожуючих між першою категорією визначається подорожею «до найближчого моря», це любителі далеких подорожей, які цікавляться звичаями та традиціями, культурою відвідуваної країни.

Пізнавальний мотив цієї категорії туристів переважає. Навіть умови комфорту для них не є першочерговими при відвідуванні регіону, що їх цікавить, у тому випадку, якщо іншої можливості відвідати обраний регіон немає. Втім це не означає, що відсутність або не високої якості умови розміщення чи харчування взагалі їх не цікавлять і вони не вимогливі.

Третій сегмент – це люди з високими доходами. В основному вони

мають вищу освіту, цікавляться захоплюючими подорожами і обмінюються враженнями.

Існує дві вікові групи: середній і «третій» вік. Якщо люди «третього» віку подорожують у складі групи, то одна подорож є перевагою подорожей для представників середнього віку.

Тривалість подорожі цього сегменту складає 2 – 3 тижні. Зацікавленість відбувається сувенірною продукцією, коштовними виробами, що свідчать про далеку екзотичну подорож.

До четвертого сегменту належать люди різних вікових категорій і з різним рівнем доходів, високоосвічені, які цікавляться вивченням культури, природи, способу життя та звичаїв інших народів. Такі туристи готові витратити значні кошти, нерідко за рахунок заощаджень.

Ставлення до способу життя і туризму (чи є це подорож способом життя, які переваги воно має за виглядом і формами) визначає приналежність до певного класу суспільства. Вимоги до підвищення якості пред'являються споживачами, що належать до вищих і середніх верств суспільства, елітними і нестандартними вимогами до туристичного продукту, комфортності. Люди, що належать до середніх верств населення, більш регламентовані, і тому тут переважають стандартні бажання. Слід зазначити, що зв'язок між способом життя і туризмом взаємний: часто вибір іншого диктує підтвердження певного соціального статусу і прихильність відповідному способу життя. Для цього типу особистості (імпульсивної, конформістської, авторитарної, амбітної) характерно впливати на мотивацію, яка зумовлює мету поїздки.

Цілий комплекс споживчих характеристик поєднує в собі психологічну сегментацію. У такому сексі є визначення «способу життя». Це такий вид людського життя, який характеризується вчинками, захопленнями, інтересами, характером відносин з людьми, думками. Поведінкові характеристики взаємопов'язані у багатьох відношеннях. Туристичні мотивації, переваги, лояльність до компанії, готовність купити туристичний продукт, чутливість до сервісу є основою для їх використання з урахуванням

аспектів споживчої поведінки.

Досліджені ознаки створюють основу лише для первинної сегментації. Щоб підібрати для конкретної фірми її комбінацію, це і є завданням маркетингу, а також поєднання ознак для виявлення конкретних сегментів, на які необхідно спрямувати зусилля при просуванні або розробленні свого туристичного продукту [41].

Важливе значення для керівника туристичного підприємства «Зовнішсервіс» має інформація про конкурентне середовище і рівень попиту, що склався, на ці або аналогічні товари і послуги.

Від ряду факторів залежить конкурентоспроможність підприємства. Це і місткість ринку, можливість нововведень, легкість доступу на ринок, конкурентні позиції підприємств, що вже працюють на даному ринку.

Модель «п'яти сил» М. Портера допоможе розглянути конкурентне середовище підприємства. Варто врахувати, що дана модель стосується не стільки підприємства, скільки всієї галузі або ринкового сегмента, у якому працює підприємство.

Аналіз «п'яти сил» допоможе зрозуміти структуру, ключові тенденції або сили, які вплинуть на прибутковість галузі або ринкового сегмента і, таким чином, дасть можливість визначити, які можливості принесуть найбільше прибутку [39].

Дослідимо аналіз споживачів. Це можуть бути спеціальні групи користувачів і широка громадськість, наприклад, представники фінансових і промислових компаній, спортсмени, творчі професії, зірки української естради, а також інші групи споживачів, яким необхідна спеціальна готельна пропозиція.

Для дослідження мікросередовища туристичного підприємства «Зовнішсервіс» застосуємо модель п'яти сил конкуренції М. Портера [45].

Відповідно до цієї моделі, частка ринку і рівень прибутку туристичної фірми визначаються тим, наскільки ефективно вона протидіє п'яти конкурентним силам:

- суперництву між продавцями всередині галузі;
- наявності привабливості товарів-субститутів;
- можливості входження в галузь нових конкурентів;
- впливу постачальників;
- можливості споживачів диктувати свої умови.

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера туристичного підприємства «Зовнішсервіс» надано у додатку Б.

Дослідження конкурентів, тобто тих, з ким туристичному підприємству доводиться боротися за споживача і за ресурси, має важливе значення. До конкурентів на ринку туристичних послуг України належать підприємства, які пропонують туристичні послуги на даному ринку. Вони реалізують однакові послуги та орієнтовані на однакові ринкові сегменти і знаходяться на одній території.

Але конкурентне середовище формується не тільки внутрішньогалузевими конкурентами, що пропонують аналогічні туристичні послуги і реалізують їх на одному ринку.

Суб'єктами конкурентного середовища є і ті агенції, які можуть вийти на туристичний ринок, і ті, які пропонують турпродукт-замінник.

У сучасних умовах конкуренції реалізація туристичних послуг має певні складнощі. Вітчизняний ринок насичений турпродуктами-замінниками, які за якісними і сервісними показниками значно гірші і, відповідно, дешевші за туристичні послуги.

Конкурентне середовище туристичного підприємства «Зовнішсервіс» представлено в таблиці 2.8.

Серед конкурентів туристичного підприємства «Зовнішсервіс» було обрано 9 туристичних підприємств м. Запоріжжя, які працюють вже на туристичному ринку понад 10 років, це: Paradise travel, Aventour, Веста Тревел, Вілена Тревл, Всесвіт тур, Магазин Горящих Путівок, Сто доріг, Партнер Тур, Зелений острів.

Комерційний успіх на внутрішньому і зовнішньому ринках зазвичай

досягається туристичним суб'єктом, який всебічно і систематично вивчає своїх конкурентів і пропонує споживачам конкурентоспроможний туристичний продукт.

Таблиця 2.8 – Конкуренти туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

Туроператори	Рівень цін	Якість	Асортимент	Конкурентна позиція	Частка ринку, %
Paradise travel	Високий	Висока	Значний	Дуже висока	5
Aventour	Високий	Висока	Середній	Дуже висока	4
Веста Тревел	Середній	Висока	Середній	Дуже висока	3
Вілена Тревл	Середній	Висока	Середній	Дуже висока	4
Всесвіт тур	Середній	Висока	Середній	Висока	7
Магазин Горящих Путівок	Середній	Висока	Середній	Висока	5
Сто доріг	Середній	Висока	Середній	Дуже висока	7
Партнер Тур	Низький	Висока	Вузький	Висока	6
Зелений острів	Високий	Висока	Середній	Висока	5
Зовнішсервіс	Низький	Висока	Вузький	Висока	5
Інші					49

Крім того, вирішальне значення має розробка і дотримання певної ринкової стратегії і тактики з урахуванням всіх факторів, що впливають на рівень і гостроту конкуренції.

Конкурентні переваги мають ті фірми, які пропонують набагато ширший спектр послуг і розвиненіший сервіс. Тому туристичні послуги необхідно удосконалювати і впроваджувати нові послуги для того, щоб на високому рівні конкурувати на цьому ринку України.

Для оцінювання ринкових позицій конкуруючих компаній використовуємо карту стратегічних груп ринку туристичних послуг.

Стратегічна група – це сукупність конкуруючих компаній із приблизно однаковими конкурентними стратегіями та положенням на ринку або об'єднаних такими ознаками: асортиментами послуг, співвідношенням ціна/якість, каналами поширення турпродукту, методами їх залучення,

застосовуваними технологіями, рівнем сервісу та технічної підтримки.

Розроблення карти стратегічних груп – інструмент для оцінювання та порівняння ринкових позицій конкуруючих компаній.

Карта стратегічних груп застосовується при аналізі конкурентного середовища для виявлення конкурентів зі схожими стратегіями.

Основними характеристиками, які можуть об'єднати ринкову інформацію про туристичні послуги в єдину стратегічну групу, є:

- розмір компанії – відносно великі, середні та малі підприємства;
- частка ринку – компанії з рівною часткою ринку;
- географічний розподіл операцій – об'єднання на основі подібності операцій на ринках;
- характеристики продукту – угруповання компаній здійснюється на основі подібності рівня цін і ширини асортименту;
- оперативне охоплення – компанії (підприємства) можуть об'єднуватися в ту чи іншу стратегічну групу

Для того, щоб скласти карту стратегічних груп, необхідно виділити дві характеристики, за якими можна охарактеризувати підприємства на ринку та накреслити двомірний графік. Потім необхідно угрупувати відомі туристичні підприємства, які за характеристиками знаходяться найближче один до одного.

При побудові карти стратегічного угруповання необхідно дотримуватися таких правил: основні змінні в координатних осях не повинні бути взаємопов'язані, ці змінні повинні відображати істотні відмінності конкурентів, ці змінні повинні бути дискретними, характеристики фірм повинні відображати відносну частку продажів в галузі. Істотним є вивчення поведінки найближчих конкурентів. Використання концепції стратегічних груп дозволяє організації в такий спосіб скласти «картинку» галузі, у якій вона працює, задається якась система координат та орієнтирів розвитку.

Для складання карти стратегічних груп туристичних підприємств м. Запоріжжя на ринку туристичних послуг м. Запоріжжя використовуємо

спектр відмітних характеристик підприємств галузі, які показані в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Характеристика туристичних підприємств м. Запоріжжя для побудови карти стратегічних груп ринку туристичних послуг міста

Туроператор	Рівень цін			Широта номенклатурного ряду		
	Низький	Середній	Високий	Вузька	Обмежена	Повна
Paradise travel			+			++
Aventour		++			+	
Веста Тревел		+			+	
Вілена Тревл		++			+	
Всесвіт тур		++		+		
Магазин Горящих Путів		+		+		
Сто доріг		++		+		
Партнер Тур	++			++		
Зелений острів			+		++	
Зовнішсервіс	+			+		

Карта стратегічних груп туристичних підприємств м. Запоріжжя на ринку туристичних послуг міста Запоріжжя наведено на рисунку 2.2.

На побудованій карті виділено три групи (розмір кола на карті відповідає частці ринку кожної із груп):

Перша група – лідери в галузі: Aventour, Веста Тревел, Вілена Тревл, Всесвіт тур, Сто доріг.

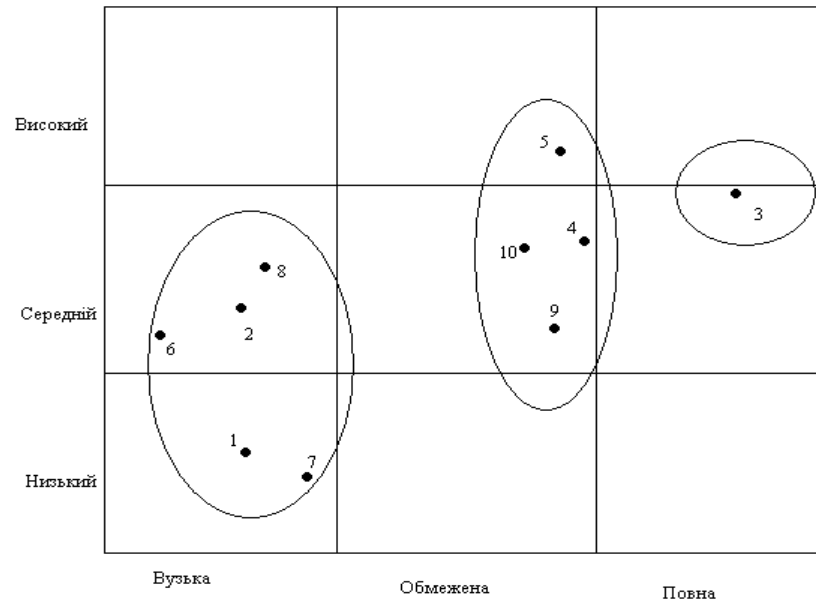
(1 – Aventour; 2 – Веста Тревел; 6 – Вілена Тревл; 7 – Всесвіт тур; 8 – Сто доріг).

Сукупна ринкова частка – близько 30%. Конкурентна позиція досить сильна: підприємство створює туристичні послуги широкого спектра, при цьому отримує солідний прибуток унаслідок високих цін реалізації.

Друга група – підприємства (Paradise travel, «Зовнішсервіс, Магазин Горящих Путівок, Зелений острів), що пропонують широкий асортимент

туристичних послуг та надають їх за відносно високими цінами.

(4 – Магазин Горящих Путівок; 5 – Зелений острів; 9 – «Зовнішсервіс»; 10 – Paradise travel).



Широта номенклатурного ряду

Рис. 2.2 – Карта стратегічних груп підприємств м. Запоріжжя на ринку туристичних послуг м. Запоріжжя

Дана група туристичних підприємств конкурує на ринку з представниками першої групи, а в перспективі прагне зайняти місце лідерів.

Третя група – більш «регіональні» виробники продукції (Партнер Тур). Найчастіше працюють для покриття нестатків ринку.

Рівень цін на туристичні послуги істотно коливається залежно від вподобань споживача та наданих послуг підприємствами. Рівень конкуренції в межах даної стратегічної групи – найінтенсивніший у галузі.

Вплив конкурентів є важливим фактором впливу зовнішнього середовища. Сьогодні, як і в Запоріжжі, як і в Україні в цілому, існує безліч туристичних підприємств різного рівня, тому для того, щоб конкурувати один з одним, їм необхідно постійно шукати можливості поліпшення асортименту, якості послуг, застосування нових форм і методів

обслуговування.

Оскільки споживачами туристичних послуг є в основному ті, хто хоче розслабитися, поліпшити своє здоров'я, справити враження, чим впевненіше споживачі будуть перебувати на цьому ринку туристичних послуг в туристичних компаніях, тим більше будуть його фінансові показники.

Важливим фактором є економічна ситуація за кордоном: чим більше їх населення зможе подорожувати, в тому числі в Україну, тим краще. Це призводить до збільшення числа іноземних туристів і сприяє розвитку ринку туристичних послуг в Україні.

Подальшого дослідження потребує аналіз конкурентних переваг туристичного підприємства «Зовнішсервіс», пошук альтернатив ведення бізнесу на туристичному ринку.

Дослідимо можливі дії конкурентів. Даний етап включає такі дії: аналіз стратегії конкурентів; виявлення сильних та слабких сторін суперників; оцінювання їх конкурентних можливостей; а також прогноз їх найближчих дій. Добре налагоджене збирання інформації про суперника дозволяє передумовити його дії, підготувати контрзаходи та включити їх у план дій компанії. Туристичне підприємство повинне відстежувати та прогнозувати дії конкурентів.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства «Зовнішсервіс» на ринку туристичних послуг м. Запоріжжя проводиться на основі показників (факторів), що визначають успішність його функціонування. Рейтинг підприємства визначається на основі розрахунку їхнього підсумкового бала за результатами оцінювання. Отже, можна зробити прогнозування можливих дій, що ринок туристичних послуг та його конкуренти задоволені своїм положенням на ринку, швидше за все вони не поміняють свою стратегію, а внесуть у неї лише незначні зміни.

Аналіз дій конкуруючих підприємств на ринку туристичних послуг України проводиться за такими напрямками:

- світовий масштаб конкуренції;

- стратегічні наміри: витиснути нинішнього лідера галузі з його позицій;
- мета щодо досягнення певної частки на ринку: експансія за рахунок внутрішнього росту або утримання існуючої частки ринку (темпи росту дорівнюють темпам росту галузі);
- конкурентна позиція: підприємство намагається змінити своє становище на ринку (підсилити свою позицію);
- комбінація стратегій наступу та оборони;
- стратегічні наміри: бути серед лідерів галузі;
- конкурентна позиція: підприємства добре захищені, здатні зберегти свою позицію на ринку.

Прогноз наступних кроків конкуруючих підприємств на ринку туристичних послуг: туристичні підприємства-лідери на ринку туристичних послуг України швидше за все будуть вживати які-небудь нові стратегічні кроки, а всі інші підприємства, які задоволені своїм поточним становищем, будуть прагнути зберегти свою стратегію та тільки можуть внести в неї деякі зміни.

Загроза проникнення на ринок потенційно нових конкурентів – середня. Її ймовірність визначається висотою існуючих бар'єрів і рівнем зусиль, необхідних для їхнього подолання.

Для туристичної галузі надання сучасних туристичних послуг широкого асортименту характеризується неможливістю економії за допомогою ефекту масштабу, потреба в капіталі для проникнення на ринок – середня, рівень прибутку – середній.

Товари-замінники – вплив незначний. Товарами-замінниками можуть бути: транспортні, ресторанні, готельні, страхові структури.

Постачальниками в туристичній галузі є супутні галузі, без яких неможливий розвиток туризму: харчова промисловість, виробництво сувенірної продукції, послуги страхових компаній, компаній відпочинку і розваг, послуги зв'язку тощо.

Аналіз конкурентного середовища туристичного підприємства «Зовнішсервіс».

Основні види послуг розраховані на досить вузькі групи людей із середньою і досить високою купівельною спроможністю і, перш за все, очікують від послуг високояку якість. Можливості цього сегмента ринку значно перевищують пропозиції через невелику кількість готелів класу люкс. Потенційні споживачі туристичних послуг у 2018 – 2020 роках надано у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Потенційні споживачі туристичних послуг на 2018 – 2020 рр.

Категорія споживачів	Кількісний стан фактора, %		
	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Вітчизняні бізнесмени	50	56	70
Вітчизняні туристи	16	19	20
Закордонні бізнесмени	1	2	2
Закордонні туристи	5	6	8

Для досягнення короткострокових і довгострокових цілей туристична компанія повинна встановлювати ціни на даному рівні і змінювати їх в залежності від кон'юнктури ринку).

Конкурентами туристичної компанії «Зовнішсервіс» в цій сфері є, перш за все, інші туристичні компанії, розташовані на території Запоріжжя. Аналіз конкурентів в Запорізькій області представлений в таблиці 2.11.

Одним із найбільших конкурентів туристичного підприємства «Зовнішсервіс» є туристичні підприємства Aventour, Веста Тревел, Вілена Тревл, Всесвіт тур, Сто доріг, які надають аналогічні туристичні послуги. Сила полягає в наданні послуг якісно нових властивостей. Широко поширена реклама, спрямована на привернення уваги споживачів, інформує про споживчі характеристики туристичних послуг.

Туристичне підприємство «Зовнішсервіс» в даний час дотримується креативного підходу. Заходи щодо створення нових ринкових відносин для

забезпечення конкурентної переваги (нові якісні та ексклюзивні послуги, активне використання знижок практично без цін і зборів і т.д.).

Таблиця 2.11 – Аналіз конкурентів по Запорізькій області

Показники	Кількісний стан фактору, роки		Відхилення рр. +/-
	2019	2020	2020/19
Кількість конкурентів, шт.	61	57	–
Частка ринку туристичного підприємства «Зовнішсервіс», %	5	5	–

Слід зазначити, що переважає нецінова конкуренція. Увага в основному зосереджена на якісних характеристиках, організації відповідного сервісу і т.д.

Нецінова конкуренція туристичного підприємства «Зовнішсервіс» включає туристичну компанію:

- створювати продукції для задоволення потреб, які раніше не були доступні;
- оновлення функцій послуг, які є символом моди, престижу;
- створювати нові послуги для задоволення тих же потреб.

Цінова конкуренція застосовуватиметься на підставі зменшення витрат виробництва та реалізації певних послуг, зниження ціни на ці послуги без зміни ціни її асортименту та якості.

Предметом найбільш жорсткої конкуренції в даній сфері діяльності є ціна, можливість запропонувати повний асортимент товарів всіх груп, рівень обслуговування, терміни постачання.

Основні відмінності туристичного підприємства «Зовнішсервіс» від конкурентів, що дозволяють створювати конкурентні переваги:

- конкурентоспроможні ціни;
- асортимент послуг кращий, ніж у інших;

- якість послуг – вища, ніж у інших;
- компетенція персоналу – вища, ніж у інших.

Туристичне підприємство «Зовнішсервіс» пропонує стандартний набір туристичних послуг. В той же час його конкуренти пропонують ще й нові послуги. Загроза проникнення на ринок потенційно нових конкурентів – середня. Її ймовірність визначається висотою існуючих бар'єрів і рівнем зусиль, необхідних для їхнього подолання. Для галузі надання сучасних туристичних послуг широкого асортименту характерні неможливість економії за допомогою ефекту масштабу, потреби в капіталі для проникнення на ринок – середні, ефект росту надання послуг не можливий, рівень прибутку – середній.

Визначено, що вплив товарів-замінників незначний. Конкуренція з боку товарів-замінників залежить від їхньої наявності і доступності, конкурентоздатності по якості та характеристикам готовності споживачів перейти на товари-замінники. Доступність товарів-замінників за конкурентоздатними цінами створює конкурентний тиск, установлюючи межу цін у галузі, перевищення якого чревате переходом споживачів на товари-замінники та падінням обсягів продажів.

Для туристичного підприємства «Зовнішсервіс» товари-замінники є великим ризиком, якщо ціни завищені, ці товари не будуть задовольняти споживачів і не будуть обкладатися додатковими витратами.

Тут існують наступні варіанти:

- ринкова спеціалізація, коли всі продукти пропонуються одному ринку;
- поставляти на весь ринок всі продукти, не враховувати результати сегментації, що випускаються;
- всім ринковим сегментам запропонувати один продукт;
- сконцентруватися на реалізацію одного продукту на одному ринковому сегменті;
- запропонувати різні продукти для деяких вибраних ринкових

сегментів;

Для визначення цільового ринку туристичних послуг не можна користуватися тільки звичайними змінними такими як дохід або освіта. Дослідження показують, що клієнти мають схожі особові характеристики і стилі життя.

Під стилем життя розуміється спосіб життя, використання часу і напрями витрат, сфера діяльності і відношення людей до навколишнього світу. Сьогодні, при сегментації ринків, туристичні підприємства надають основну увагу не тільки демографічним показникам, але і стилям життя (психографічним критеріям).

Збільшується частка людей, що захоплюється спортом, мандрують, приділяють увагу екстремальним або екзотичним видам туризму, виїждять з родиною у відпустки. У зв'язку з цим підвищується попит на туристичні послуги. Коли туристичне підприємство визначився з цільовими сегментами, далі йому слід визначитися з позиціями, які він займатиме на ринку. Позиціонування послуг – це спосіб, відповідно до якого клієнти ідентифікують ту або іншу послугу по його найважливіших характеристиках.

Послуги туристичного підприємства «Зовнішсервіс» позиціонуються по критеріях «ціна – якість», тобто ціна на послугу вказує про її якісну характеристику. Аналіз інформації про зовнішнє середовище, сильних і слабких сторонах туристичного підприємства допомагає підприємству оцінити своє положення на ринку і виробити відповідну стратегічну лінію поведінки.

Таким чином, можна зробити висновок, що на діяльність туристичного підприємства «Зовнішсервіс» вплив багато факторів зовнішнього середовища. Вплив конкурентів є найбільш важливим фактором впливу зовнішнього середовища. Сьогодні в Києві існує безліч туристичних компаній різного рівня, тому, щоб конкурувати з ними, потрібно постійно шукати можливості для поліпшення асортименту, підвищення якості послуг, застосування нових форм і методів обслуговування. Оскільки споживачами

туристичних послуг є в основному бізнесмени, туристи та іноземці, чим більше споживачі довіряють цій компанії, тим вище будуть її фінансові показники.

Важливим чинником є також економічна ситуація, викликана кризою пандемії-COVID-2019, а також епідеміологічними критеріями, гігієною та безпекою, правилами поведінки туристів, новими нормами перетину кордонів, зниження психологічного сприйняття ризику у туристів, новими нормами роботи об'єктів туристичної інфраструктури: чим вона краще, тим більше населення може подорожувати за кордон, в тому числі і на територію України. Це призведе до збільшення числа закордонних відвідувачів та збільшення припливу валюти.

2.3. Використання методології SWOT-аналізу для визначення стратегії розвитку туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

У стратегічному управлінні для аналізу стану підприємства широко використовується метод аналізу середовища організації, що отримав назву SWOT-аналіз [13; 14; 48].

Методологія SWOT припускає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і погроз, і після цього встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які надалі можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Зовнішнє середовище підприємств туристичної галузі складається з:

- макросередовища (віддалене оточення);
- мікросередовища (безпосереднє оточення).

Загальні умови знаходження організації у зовнішньому середовищі створює макросередовище. У більшості випадків макросередовище не має специфічного характеру, пов'язаного з окремою організацією. Хоча ступінь впливу умов макросередовища на різні організації різна, це обумовлено відмінностями в сферах діяльності і внутрішньому потенціалі організацій.

Дослідимо рушійні сили туристичної галузі України.

У кожній галузі існуються певні тенденції в розвитку і з'являються різні нововведення: ці процесії з різною швидкістю і змушають компанії змінювати свою стратегію. Певні теорії стадій економічного розвитку дозволяють зрозуміти зміни в бізнесі, але ці пояснення не є точними. В цілому, етапи економічного росту характеризують компанію, і крім переходу до нової фази циклу, існує безліч ситуацій в галузі і конкуренції.

Економічні показники галузі та конкурентні сили свідчать про середовище, в якому знаходиться підприємство, але дають слабе уявлення про те, як це середовище може змінюватися.

Тому, для того, щоб з'ясувати на якій стадії розвитку знаходиться підприємство, необхідно провести аналіз факторів, що викликають суттєві зміни в підприємстві і рівні конкуренції. Умови в підприємстві і рівень конкуренції змінюються, оскільки певні сили перебувають у дії і сприяють змінам. Ситуація на підприємстві змінюється, оскільки сили, які діють у ній, змушують проникати на підприємство (конкуренти, споживачі або постачальники) і змінювати свої дії.

Сили, які найбільше впливають і визначають характер змін, називають рушійними. Рушійні сили в галузі – це основні причини, що спричиняють до зміни умов конкуренції і ситуації в цілому.

Аналіз рушійних сил включає в себе два етапи: 1) визначення самих рушійних сил і 2) визначення ступеня їх впливу на підприємство.

Розглянемо рушійні сили, які найчастіше зустрічаються. Одні із них являють собою щось особливе, інші можуть бути об'єднані в кілька основних груп. До головних рушійних сил, які впливають та визначають характер змін у ринку туристичних послуг України, можна віднести:

I. Зміни в довгострокових тенденціях економічного розвитку ринку туристичних послуг.

Протягом досить тривалого часу на ринку туристичних послуг спостерігається невелике, але стійке зростання споживчого попиту. Це

пов'язано з двома причинами: постійна потреба в подорожах, а також процес постійного розвитку послуг туристичної галузі.

Подальше збільшення попиту на туристичні послуги неминуче сприятиме до підвищенню їх якості, що спричинить за собою збільшення цін на туристичні послуги.

Зміни довгострокових тенденцій в економічному розвитку тургалузі. Важливим фактором є зростання або зниження темпів розвитку галузі, оскільки це впливає на співвідношення попиту і пропозиції, проникнення на ринок і виходу, а також на труднощі компанії в досягненні зростання продажів. Постійне зростання довгострокового попиту часто залучає нові компанії на ринок і спонукає компанії інвестувати в існуючі ринки. Ринок скорочується, деякі компанії можуть вирішити, хто залишиться на ринку – закрити виробничі потужності і ефективно скоротити виробництво до мінімуму.

Розширити коло споживачів, знову дати імпульс розвитку галузі і збільшити рівень диференціації туристичних послуг у конкуруючих турфірм може упровадження нових туристичних продуктів. Успішне впровадження нового продукту зміцнює позиції туристичної фірми, зазвичай за рахунок конкурентів, прихильних до старих продуктів, або які сповільнюють впровадження своїх новинок.

Наприклад, «Феєрія Мандрів» – перше туристичне підприємство, яке запропонувало автобусні тури без нічних переїздів.

До нових туристичних послуг можна віднести додаткові туристичні послуги. Це цільові та інфраструктурні послуги, які можна отримати за додаткову плату, що не входять у вартість туру, але специфічні для даного туристичного центру. Найбільш розвинений комплекс додаткових послуг вам запропонують у Південно-Східній Азії – від тайського масажу до підводного полювання; усього в туристських центрах Таїланду і Малайзії фігурують понад півтори тисячі додаткових туристських послуг. До нових видів туризму варто віднести флайбординг, вулканобординг, стрибки зі

стратосфери, кайтвінг, водне скелелазіння, серфінг на лижах тощо [12].

II. Технологічні зміни.

Перевага технологій, з якими постійно борються туроператори цієї галузі, полягає в тому, що умови в цій галузі дозволяють надавати послуги високої якості за низькими цінами і відкривають нові перспективи для розвитку галузі.

Технологічна перевага дозволяє кардинально змінити ситуацію в галузі, виробляти нові та/або більш якісні товари, з меншими витратами і відкриває нові перспективи для всієї галузі. Розвиток технологій також впливає на обсяг необхідних інвестицій, обсяг, що забезпечує мінімальну рентабельність, криву досвіду вивчення переваг вертикальної інтеграції.

Перевага в технології, за яку постійно борються туроператори даної галузі, обставини всередині неї, уможлиблюють виробництво послуг більш високої якості з меншими витратами, а також відкривають нові перспективи розвитку для галузі в цілому.

Електронна система бронювання, система електронних квитків, створення віртуальних туристичних агентств є прикладами технологічних інновацій в туризмі. Була запущена перша мобільна система SPG Keyless без ключа від готельної групи Starwood Hotels&Resorts Worldwide. Така система дозволяє гостям готелю використовувати смартфон в якості ключа. Нова система забезпечує швидкий доступ до номеру туриста, натиснувши кнопку на смартфоні, і допомагає клієнтам готелю заощадити час, обходячи стійку реєстрації і шикуючись в чергу.

Яскравим прикладом інновацій у сфері туризму є поїздки в Антарктиду, космічний туризм, надання оздоровчих послуг в готелях. Наприклад, електронний робот-дворецький був реалізований в готелі Aloft в Купертіно, США, як частина обслуговуючого персоналу, який може самостійно переміщатися по готелю, викликати ліфт, приносити гостям рушники, напої, їжу, газети в кімнату, а також виступати в якості місцевого гіда, який доставить відвідувача в потрібне місце. Характеристики робота

зрост 1 метр, вага 45 кг, а швидкість пересування по коридорах готелю – 45 км/год.

Серед визнаних екзотичних видів екстремального туризму варто вважати космічний, джайлоо, експедиції на Північний і Південний полюси, походи в джунглі, військовий туризм, сафарі, спафарі, тюремний туризм, тури скарбошукачів, тури до місць землетрусів, у місця повені та ін.

Космічний туризм є найдорожчим і, можливо, найекзотичнішим видом екстремального туризму – подорож на навколоразумну орбіту. Космічних туристів мало: американський мільйонер Деніс Тіто і громадянин ПАР Марк Шаттлворт. Перший тиждень на International Stanley приніс 12 мільйонів доларів. Другий – 14 мільйонів доларів. Пізніше соліст групи N'ups Ленс Басс почав працювати на МКС, але запуск не був здійснений через потребу у фінансуванні.

III. Зміни в системі маркетингу. Фірми, які впроваджують нові прийоми маркетингу, можуть викликати інтерес до своїх товарів, розширити попит на продукцію всієї галузі, збільшити диференціацію продукції і/або знизити собівартість одиниці продукції – усе це може змінити позиції конкуруючих компаній або змусити їх внести зміни у свою стратегію.

До сучасних тенденцій туристичного маркетингу можна віднести: зміни в поведінці споживачів туристських послуг, у тому числі індивідуалізація попиту після зміни частоти і тривалості поїздки, бізнес-мислення; маркетингові відносини продажів; інтернет-маркетинг як невід'ємна частина сучасної туристської компанії; маркетингові відносини продажів; комп'ютеризація і т.д. бізнес індустрія туризму; на національному рівні найбільш ефективний маркетинг недостатнього просування туризму в Україні та зниження попиту на туристські послуги.

IV. Вхід на ринок або вихід з нього великих туроператорів. Вхід іноземних компаній на ринок, на якому раніше домінували місцеві фірми, практично завжди змінює умови конкуренції. Точно так же, коли місцева фірма приходить в іншу галузь, купуючи будь-яку компанію або створюючи

своє власне підприємство, вона, маючи певний досвід і ресурси, привносить нові елементи в конкурентну боротьбу.

Вхід на ринок великої фірми на ринок може не тільки привести до залежності між конкуруючими компаніями, але і привести до зміни характеру конкуренції. Таким чином, відтік великої компанії з ринку змінює структуру конкуренції в галузевому радіо, скорочує кількість лідерів (і, можливо, віддає пріоритет залишилися лідерам) і ускладнює роботу інших фірм для споживачів, які покинули компанію.

Для просування на ринок найбільших туристичних компаній необхідний перелік основних загальних факторів, що мають першорядне значення з точки зору забезпечення конкурентоспроможності туристичної галузі, а саме: оптимальна конкурентна стратегія, кваліфікація персоналу, конкурентоспроможність туристичного продукту; стабільність політичної та економічної ситуації в країні.

Умови формування попиту на ринку туристичних послуг можуть покращити стан туристичної галузі України за рахунок стандартизації та сертифікації туристичних послуг, відповідності міжнародним вимогам тощо.

V. Поширювати ноу-хау. Завдяки передовому методу виробництва конкурентні переваги підприємства, що володіє ноу-хау, знижуються. Це поширення здійснюється за допомогою торгових ярмарків, журналів, рекламних випусків, візитів делегацій в компанії, бесід постачальників і споживачів і від'їзду кваліфікованих фахівців з компанії. Передача технології здійснюється шляхом продажу ліцензій або співпраці з компанією, яка зацікавлена в такій технології. Часто компанії отримують компанії з необхідними технологіями, патентами або виробничими потужностями. В останні роки поширення технологій за межами національних кордонів стало однією з найважливіших рушійних сил на все більш глобальних ринках і конкуренції. Чим більше у них доступу до ноу-хау компаній з різних країн, тим вище їх здатність розширювати виробництво і ставати лідером в конкурентній боротьбі. Уповільнення технологічного розвитку призвело до

глобалізації багатьох галузей (телекомунікації, автомобілебудування, автобуси, Побутова електроніка, комп'ютери).

Важливого значення при реалізації інноваційного туристичного продукту набувають нанотехнології. Саме тому PR-фахівцям високого рівня доцільно використовувати методи призначені для впливу на свідомість клієнтів із метою активізації уваги до продукту туроператора чи туристичного агента, а саме: прес-релізи, бекграундери, прес-кіти, прес-конференції, семінари, презентації, прес-тури, інтернет-сайти.

Розвиток інформаційних технологій стимулював поширення віртуальних туроператорів і агентів. Перевагою таких організацій є онлайн-розташування туру з урахуванням їх побажань і одночасна оплата туру. Однією з новинок, яка повинна бути впроваджена в сучасну туристичну індустрію, є можливість віртуально відвідати будь-яку точку планети у форматах 3-D і 5-D і т.д.

VI. Зростаюча глобалізація галузі. В індустрії туризму відбувається безперервний процес концентрації праці і виробництва капіталу. Компанії в цій галузі прагнуть збільшити свою частку на ринку, так як це важлива перевага; в галузі немає «гонки зростання», але компанії намагаються використовувати стратегії для збільшення обсягу наданих послуг.

На продукцію галузі раптово може виникнути попит в інших країнах. Можуть бути зняті торгові бар'єри. Відтік технологій може дати можливість більшої кількості компаній з більшого числа країн здійснити повномасштабне проникнення на новий ринок. Економія на масштабах виробництва також може значно зростати при поширенні діяльності фірми з національного ринку на світовий. Усезростаюча здатність транснаціональних корпорацій (ТНК) передавати з країни в країну продукцію, маркетингові та управлінські ноу-хау зі значно меншими витратами, ніж це можуть зробити компанії, діючи тільки в одній країні, дає ТНК великі конкурентні переваги. Наслідком цього є те, що глобалізація змінює умови конкуренції між провідними фірмами галузі, створюючи сприятливу ситуацію для одних фірм

і несприятливу для інших. Це робить глобалізацію рушійною силою. Глобалізація найчастіше являє собою рушійну силу в таких галузях, які (а) пов'язані з природними ресурсами (водні, лісові, орографічні, бальнеологічні, ландшафтні, флоро-фаустичні, що розкидані по всьому світу), в яких (б) низька ціна продукції – основна вимога (стає необхідним розміщувати виробництво послуг у країнах, де витрати нижче) і де (в) одна або кілька зростаючих компаній у пошуках нових ринків намагаються захопити позиції на ринках стількох країн, наскільки вистачає їх ресурсів.

Глобалізація була основним напрямком міжнародного туризму, а також, концентрація частки ринку і післядії в руках великих компаній. Глобальні процеси на туристичному ринку характеризуються такими особливостями: змінюються технології, модернізація транспортної інфраструктури, інтернаціоналізацією ділової активності, з подальшим створенням міжнародного туризму в нормативно-правовій базі

Технологічні зміни та передача інформації зробили багато видів послуг придатними для торгівлі. Одним з останніх напрямків розвитку електронної комерції через Інтернет є реальне функціонування світової економіки.

VII. Зміна структури витрат і продуктивності. У галузях, де економія від виробництва і ефект кривої «досвіду» досить сильні, для туристичних агентств, що збільшують обсяг туристичних послуг, можна обігнати конкурентів за рахунок більш низьких цін. У цьому випадку компанії намагаються збільшити свою частку на ринку, оскільки це стає важливою перевагою, в галузі немає «гонки зростання», і багато компаній хочуть реалізувати стратегію збільшення виробництва. Так само різке збільшення вартості основних чинників виробництва (сировини, зарплати) може викликати боротьбу за надійні джерела поставок за прийнятними цінами або пошук більш дешевих товарів-субститутів. При будь-якій серйозній зміні в структурі витрат або в продуктивності позиції фірм у конкурентній боротьбі можуть різко змінюватися.

Дохід і ціни є двома основними змінними, які впливають на

туристичних витрат. Але необхідно враховувати й інші фактори, що впливають на формування туристичного попиту.

Тому при оцінці контингенту туристів в різних країнах за походженням необхідно враховувати відстань між країною або регіоном тимчасового і постійного проживання. А при вивченні регіональних (національних) особливостей споживачів необхідно враховувати, що їх розподіл доходів у кожній країні має свою особливість.

VIII. Сучасні модифікації туристичного попиту відбуваються під впливом соціально-економічних факторів. У середині 80-х років ХХ століття у туристичному попиті, викликаному демографічними, економічними і соціальними факторами, а також змінами в сучасній психології людини, почали формуватися нові тенденції. Зміни в демографічній структурі суспільства і соціальної моделі населення в розвинених і нових розвинених країнах роблять істотний вплив на обсяг і характер туристичного попиту. Вони зводяться до наступних основних проблем: старіння населення, більш пізній вступ до шлюбу, збільшення частки одиноких людей, зростання числа працюючих жінок, затримка народжуваності, зростання числа бездітних пар.

Вікова структура суспільства в розвинених країнах схожа на «демографічного гриба»: збільшення середньої тривалості життя і зниження народжуваності призвели до збільшення частки літніх людей, особливо 15 – 24-річних, при швидкому скороченні числа молодих вікових груп.

Серед інших змін, що мають значення для туризму, варто відзначити широке залучення жінок до державних справ. Число жінок, зайнятих у всіх регіонах світу, зростає. Деякі з них прагнуть зробити кар'єру: бути успішними підприємцями, займати керівні посади в державних і комерційних структурах.

Зміни торкнулися і структури сім'ї. Є більше самотніх і бездітних пар. У великих містах і агломераціях самотні люди складають майже половину від загальної чисельності населення. Фінансово незалежні, вони не хочуть обтяжувати себе сімейними «кайданами» і турботами. Цей тип споживачів

характеризується високим рівнем освіти, прагне до професійного зростання, діє адекватно і підвищує вимоги до комфорту і якості життя. Останнім часом вони вважалися перспективною цільовою аудиторією туристичного ринку.

Розширення туристичного попиту людей похилого віку є постійним. Високі темпи зростання, що характеризують даний сегмент туристичного ринку, зберуться і в майбутньому.

Зміна економічної ситуації призводить до змін у соціальній сфері, що, в свою чергу, впливає на характер туристського попиту.

IX. Вплив змін у законодавстві і політика урядів.

Державне регулювання туристичної діяльності здійснюється в трьох основних напрямках: законодавчому, адміністративному та економічному, кожен з яких передбачає виконання низки завдань органами державної влади.

Відмінною особливістю туристичного бізнесу є припинення надання туристичних продуктів від різних видів діяльності – транспорту, харчування, житла, консульських послуг і т.д. Таким чином, існує безліч правових і нормативних документів, що регулюють туристичну діяльність.

Наприклад, адміністративне законодавство регулюється питанням отримання в'їзної візи, валютне законодавство регулюється формою регулювання, митне законодавство регулюється процедурою перетину кордонів декларованих товарів. У Державному стандарті України є правила сертифікації туристичних послуг, документи антимонопольних органів держави про застосування законодавства у сфері споживачів туристичних послуг.

Для галузі характерна протекціоністська політика багатьох країн. Для України недолік полягає ще й у недосконалій податковій системі. Високі ставки податків збільшують розміри відпускних цін на туристичні послуги, що ставить вітчизняних виробників у важке становище на світовому ринку.

X. Зміна соціальних цінностей, орієнтації та способу життя. Поява нових проблем для суспільства, зміна ставлення до різних товарів, зміна способу життя – все це є джерелом сильних змін в галузі. Продукт змушує

підприємства харчової промисловості впроваджувати нові технології, напрямок НДДКР і здорові продукти в комунікації споживачів про вміст солі, цукру, холестерину і хімічних добавок. Турбота про безпеку спричиняє за собою зміни в автомобільній промисловості, виробництві іграшок і силового електрообладнання. Зростання інтересу до здорового способу життя породило цілі нові галузі, виробляються тренажери, одяг і взуття для бігу підтюпцем і схвалені Міністерством охорони здоров'я засоби для схуднення. Тривога суспільства з приводу забруднення навколишнього середовища впливає на галузі, виробництво яких пов'язане з непереробними відходами. У довгостроковій перспективі негативне ставлення до куріння являє собою серйозну загрозу для тютюнової промисловості.

Тривалий вплив на розвиток туризму надають соціально-демографічні фактори, що мають багатообіцяючий характер. Це безпосередньо впливає на кількісні та структурні характеристики населення: чисельність населення, розміщення в окремих регіонах, гендерну структуру (виділено працююче населення), сімейний стан і склад сім'ї.

По-перше, чисельність і розміщення населення безпосередньо визначають розмір споживчого сектора в сфері туризму. Таким чином, зростання чисельності населення в усьому світі і в окремих його регіонах безпосередньо впливає на пропорційне збільшення числа туристів. Відзначають [4] потік туристів з районів з ще більш високою щільністю населення.

По-друге, сімейний устрій населення є важливим фактором розвитку індустрії туризму. Тобто чітке дотримання тенденції зміни туристської мобільності в залежності від віку, статі та сімейного стану, особливо у людей у віці 18 – 30 років, свідчить про велику схильність до активних видів туризму.

По-третє, важливі характеристики поведінки і життя населення, які розглядаються з точки зору демографічних даних, умов життя, звичок населення до туристичних послуг.

XI. Фактори ризику індустрії туризму. Технологічне та торговельне обладнання uzatis учун мосу булган по вулиці неоголошеної звалища. Інтернет-розташування елевєрнинга бизнесноиявления качнгни тендерэлапрограмма Зростаюча галузь зазвичай характеризується неперевіреною структури витрат і невизначеністю щодо потенційних ємності ринку, розмір НДДКР витрат і вниз канали. Нові галузі залучають, як правило, найдосвідченіші компанії. З часом, однак, якщо компанії-першопрохідці досягають успіху і невизначеність скорочується консервативно в даний час створені стійкими, також спробуйте проникнути в цій області. Часто в галузі компанії досить великий, з солідною фінансовою бази. Їх мета полягає в тому, щоб забезпечити в привабливий, зростаючої галузі. Світовий ринок консерватизм – це своєрідний характер для першого етапу глобалізації.

Компанії намагаються знизити ризик, покладаючись спочатку на експорт, Продаж ліцензій, створення спільних підприємств.

Їх мета – закріпитися в привабливий, зростаючій галузі. На світовому ринку консерватизм характерний для першої стадії глобалізації.

Фірми прагнуть знизити ризик, покладаючись спочатку на експорт, продаж ліцензій, створення спільних підприємств.

Потім, у міру того як їх досвід зростає і ризик, якому вони піддаються, зменшується, компанії починають діяти більш рішуче, створюючи дочірні компанії і наслідуючи стратегії повномасштабної конкуренції відразу в декількох країнах.

Фактор ризику туристичної галузі особливо посилюється в умовах нестабільного стану економіки, який супроводжується інфляційними процесами, дорогими кредитами тощо.

Ризик у туристичній діяльності – це ймовірність того, що підприємство зазнає збитків або витрат, якщо прийняте управлінське рішення не здійсниться, а також якщо при прийнятті цих рішень були допущені прорахунки чи помилки.

До найбільш важливих екзогенних факторів у туризмі належать політичні чинники, інфляція, зміна податкових ставок і митних зборів, зміна вартості оренди тощо. Ендогенні фактори пов'язані з помилками й упущеннями керівництва і персоналу, загальним ставленням керівництва до ризику.

Отже, наведений перелік потенційних рушійних сил галузі показує тільки те, що вивчення процесів, які відбуваються в ній, лише з точки зору стадій зростання – занадто спрощений підхід і що для визначення умов господарювання в галузі необхідно розглянути причини цих процесів.

Однак, у той час як велика кількість чинників впливає на галузь, не більше трьох або чотирьох з них можуть бути кваліфіковані як рушійні сили в тому сенсі, що саме вони визначають, як розвивається ця галузь. Аналітики повинні протистояти спокусі розглядати всі процеси, що протікають у галузі, як рушійні сили; завдання аналізу – вивчення сил, дійсно змушують галузь змінювати основні фактори і відмовитися від розгляду другорядних.

Аналіз рушійних сил має практичне значення при розробленні стратегії розвитку туристичного підприємства. По-перше, рушійні сили показують менеджерам, які зовнішні сили будуть найбільше впливати на діяльність компанії в найближчі 1 – 3 роки. По друге, щоб пристосувати компанію до дії керуючих рушійних сил, потрібно встановити розміри й наслідки впливу кожної з них, тобто спрогнозувати їх вплив на галузь. По-третє, розробники стратегії повинні пристосувати її до дії рушійних сил.

Завдання аналізу рушійних сил полягає в поділі головних причин, що спричинили зміни в туристичній галузі, і несуттєвих; зазвичай, не більше трьох або чотирьох виділених факторів є рушійними силами.

Дослідження безпосереднього оточення організації направлене на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими організація знаходиться в безпосередній взаємодії. При цьому організація може робити істотний вплив на характер і зміст цієї взаємодії і тим самим брати активну участь у формуванні додаткових можливостей і в запобіганні загроз її

подальшому існуванню.

Внутрішнє середовище визначає характер і успішність діяльності туристичного підприємства «Зовнішсервіс». Говорячи про характер внутрішнього середовища, необхідно мати на увазі: асортимент і обсяг туристичних послуг, виробничий потенціал, структуру управління, колектив співробітників, наявність фінансових ресурсів. Ці показники визначають обличчя туристичного підприємства, його положення на ринку та перспективи розвитку.

Аналіз факторів макросередовища туристичного підприємства «Зовнішсервіс» наведені у додатку Г.

Дані дослідження факторів мікросередовища та їх впливу на туристичне підприємство «Зовнішсервіс» представлені у додатку Д.

Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність туристичного підприємства «Зовнішсервіс» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

Фактор зовнішнього середовища	Тенденції зміни фактору	Вплив фактору на діяльність комплексу
1	2	3
Економіка	Наслідки економічної кризи	Загроза
	Підвищення рівня доходів і купівельної спроможності населення	Можливість
	Можливість швидкого розвитку	Можливість
	Зростання економік	Можливість
	Збільшення темпів інфляції	Загроза
Соціально-культурний фактор	Зростання рівня диференціації суспільства	Можливість (підприємство орієнтовано на середній клас)
Політика/ законодавство	Несприятливі зміни в системі оподаткування	Загроза
	Підвищення рівня законодавчої стабільності	Можливість
	Високі податкові ставки	Загроза
	Введення в дію сприятливих законодавчих актів для підприємств	Можливість

Продовження таблиці 2.5

1	2	3
Технологія	Зростання кількості конкурентів і поява у них маркетингових нововведень	Загроза
Демографія	Зменшення чисельності населення в м. Запоріжжі в 2021 р. на 1,2%	Загроза
	Зростання доходів населення	Можливість
Конкуренти	Ослаблення позицій фірм конкурентів	Можливість
	Розширення роздрібної мережі основних конкурентів	Загроза
Споживачі	Значний ступінь зміни потреб, і смаків споживачів	Загроза
	Прискорення росту ринку і асортименту	Можливість
	Вихід на нові сегменти ринку	Можливість
	Збільшення частки ринку	Можливість
Постачальники	Поява нових постачальників	Можливість
		Загроза

Проведено аналіз зовнішнього середовища є складовою так названого SWOT-аналізу. SWOT-аналіз туристичного підприємства «Зовнішсервіс». Сильні та слабкі сторони туристичного підприємства «Зовнішсервіс» наведено на рисунку 2.6, а можливості та загрози у таблиці 2.7.

Таблиця 2.6 – Сильні та слабкі сторони туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
<ul style="list-style-type: none"> – високий імідж підприємства; – різноманітні послуги; – можливість спілкування зі споживачами послуг по інтернету; – орієнтація діяльності підприємства на задоволення потреб клієнтів; – привабливе розташування підприємства; – стійкі зв'язки з туроператорами; – перемоги на туристичних конкурсах. 	<ul style="list-style-type: none"> – слабка організація маркетингової інформаційної системи на підприємстві; – відсутність досвіду маркетингових досліджень; – якість сервісу нижча, ніж у основних конкурентів; – низька мотивація співробітників; – недостатня кількість додаткових послуг.

В результаті аналізу зовнішнього оточення і внутрішнього потенціалу компанії, цілей організації можна визначити стратегію розвитку туристичного підприємства. Стратегію запропоновано обрати серед

еталонних стратегій розвитку.

Виходячи з результатів обстеження сильних і слабких сторін, можливостей і погроз, цілей туристичного підприємства «Зовнішсервіс» рекомендується обрати еталонну стратегію розвитку бізнесу – стратегію концентрованого зростання з посиленням позиції на ринку.

Таблиця 2.7 – Можливості та загрози туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

Можливості (О):	Загрози (Т):
<ul style="list-style-type: none"> – розширення асортименту послуг; – розвиток інформаційних технологій; – можливість обслуговування додаткових груп споживачів; – лідерство на ринку серед конкурентів; – зростання ділової активності, збільшення турпотoku, яке приведе до збільшення попиту на ринку; – вихід на нові сегменти; – залучення додаткових груп до обслуговування (наприклад, такі заходи як виставки сприяють залученню великої кількості клієнтів); – розширення спектру послуг; – довести до споживачів рівень безпеки подорожі, користуючись послугами підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> – поява нових конкурентів; – зростання конкурентного тиску; – активність конкурентів; – зміна смаків і потреб клієнтів; – інфляційні процеси; – нестабільне становище в країні визване пандемією COVID-2019; – ймовірність втрати постійних клієнтів; – сезонний спад; – зміна потреб та смаків постійних клієнтів; – збільшення плати за ресурси; – поява нових конкурентів; – несприятлива податкова політика, зокрема високі ставки податків.

Реалізація даної стратегії вимагає значних маркетингових зусиль в області управління асортиментом, ціноутворення, якісного обслуговування споживачів.

Таким чином, визначено вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність туристичного підприємства «Зовнішсервіс».

Серед основних загроз є підвищення плати за оренду торговельних приміщень, розширення роздрібної мережі основних конкурентів, значний ступінь зміни потреб, і смаків споживачів, зростання кількості конкурентів і поява у них маркетингових нововведень, зменшення чисельності населення в

м. Запоріжжі в 2021 р. на 1,2%, несприятливі зміни в системі оподаткування, введення в дію сприятливих законодавчих актів для підприємців, наслідки економічної кризи.

РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНДЖМЕНТУ КОНКУРЕТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЗОВНІШСЕРВІС»

3.1. Обґрунтування вибору конкурентної стратегії туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

Туристичне підприємство «Зовнішсервіс» створено з метою задоволення потреб підприємств, установ, організацій і населення в товарах і послугах з високим рівнем споживання якостей і запитів. Це підприємство приватного загального типу розраховане на людей, які приїжджають з колами підприємців для відносно коротких цілей, а також громадян, які подорожують для різних цілей всередині країни і за її межами і розвитку туризму дитини.

Це приватне підприємство загального типу розраховане на людей, які приїжджають з діловими цілями на відносно короткий термін, а також на громадян, що подорожують з різними цілями в середині країни та за її межами та розвиток дитячого туризму.

Підприємство керується у своїй роботі Законами України «Про власність», «Про підприємства в Україні», «Про підприємництво», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про туризм» [1 – 3].

Туристичні послуги в Україні, визначення уповноваженого державного класифікатора товарів і послуг ДК – 16, заходи станом на сьогоднішній день згідно з класифікацією, не включають в себе сезон Союзу. У 2003 році розробка та команда платіжного балансу України від 08.12.2003 р. № 225 затвердження національних стандартів України: ДДСТУ 4269: 2003 «Послуги туристичні. Класифікація готелів».

Головне завдання туристичного підприємства «Зовнішсервіс» є отримання прибутку на основі здійснення виробничої, комерційної та іншої діяльності, та реалізації продукції як на внутрішніх, так і на зовнішніх

ринках.

Найважливішим критерієм у поліпшенні роботи туристичного підприємства, забезпеченні конкурентоспроможності стає визначення стратегічного набору інструментів, які роблять змістовною діяльність підприємства для досягнення поставленої мети.

В умовах економічних змін туристичного підприємства «Зовнішсервіс» стикається з багатьма проблемами. Джерелами підвищеної складності управління є висока ступінь невизначеності ринкової ситуації, відносна нестабільність попиту на послуги, посилення конкуренції в галузі, нестача фінансових ресурсів та ін. В таких умовах туристичного підприємства «Зовнішсервіс» не може обмежуватись тільки поточним плануванням і оперативним управлінням своєю діяльністю – виникає необхідність стратегічного мислення, яке повинно втілитись в програму дій стратегічного управління, яка уточнює цілі і засоби реалізації вибраного шляху розвитку.

В західній економіці розроблені певні методологічні підходи до вивчення середовища та аналізу положення, яке займає підприємство, які отримали доволі широке застосування в галузі стратегічного менеджменту. До числа відомих на Заході факторних просторів, в яких оцінюється стратегічне положення компанії, відносять методику Strategic Position and Action Evaluation (або SPACE).

Цей метод найбільше широко використовувався був розроблений американськими спеціалістами з менеджменту та протягом останніх 5 – 10 років найбільш широко використовувався менеджерами західних корпорацій та фірм.

Використання методики SPACE-аналізу українськими компаніями в умовах ринкової економіки, корпоративної власності на етапі, коли кожен підприємець прагне до підвищення конкурентного статусу свого бізнесу, дозволило б керівнику, власнику підприємства оцінити можливості компанії, більш чітко уявляти стратегічні альтернативи та приймати рішення відносно корпоративної стратегії. Таким чином, можна сказати, що результати аналізу

за методикою SPACE розкривають суть стратегії, яку повинна прийняти підприємство.

Застосування моделі SPACE нагадує класичний портфельний аналіз, однак виключає деякі його специфічні недоліки.

По-перше, модель відходить від притаманній усім портфелям двумірності і при цьому не втрачає своєї наочності.

По-друге, вона значно менш чутлива у своїх рекомендаціях до незначного зміщення в оцінці факторів, які в неї входять. SPACE робить свої стратегічні рекомендації на основі чотирьох факторів: конкурентної позиції підприємства, привабливості ринку, стабільності ринку та фінансової позиції компанії.

Використовуючи мультифакторний метод оцінки конкурентоспроможності підприємства – SPACE-аналіз, оцінимо конкурентоспроможність туристичного підприємства «Зовнішсервіс» з погляду різних аспектів його діяльності. Слід зазначити, що в основі методу SPACE-аналіз, є одержання емпіричної інформації через опитування відібраних спеціалістів-експертів з урахуванням ряду принципів і використання спеціальних процедур. До методологічних обґрунтувань використання методу експертних оцінок в дійсному дослідженні належать такі:

- маркетингова діяльність з питань діагностики та підвищення конкурентоспроможності містить шар інтуїтивної, процедурно не оформленої діяльності, що спрямована на вирішення проблеми (що підтверджується результатами проведеного теоретичного дослідження);

- у сучасних умовах постійно важливого значення набуває колективні думки, висновки, рекомендації, рішень, хоча при цьому цінність індивідуальних кваліфікованих думок в економічній діяльності під сумнів не ставиться;

- в процесі пошуку рішень поєднання інтуїтивних думок окремих, прогнозування теоретичного знання й найбільш кваліфікованих у відповідній

сфері спеціалістів, дає необхідну ступінь достовірності вірогідного характеру, але проте цілком прийнятний з погляду можливості прийняття рішень в ситуаціях неповної визначеності, що зустрічаються на ринку постійно.

Використовуючи методологію SPACE-аналізу, проведемо оцінку стратегічного положення та дій туристичного підприємства «Зовнішсервіс». У таблицях 3.1 – 3.4 представлені результати оцінки факторів, що визначають, фінансове становище підприємства, конкурентну перевагу, привабливість галузі, стабільність середовища.

Таблиця 3.1 – Фактори, які визначають фінансовий стан туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

Фактор	Значення фактору, яке відповідає оцінці 1	Оцінка						Значення фактору, яке відповідає оцінці 6
		2	1	4	3	5	6	
Фінансова складова	Незбалансований	2	1	4	3	5	6	Збалансований
Віддача на вкладення (ROI)	Низька	2	1	4	3	5	6	Висока
Потік платежів на користь підприємства	Малий	2	1	4	3	5	6	Великий
Ліквідність	Незбалансована	2	1	4	3	5	6	Збалансована
Простота виходу з ринку	Важко	2	1	3	5	4	6	Легко
Ступінь задоволеності потреби в капіталі	Низька	2	1	4	3	5	6	Висока
Ризик бізнесу	Висока	1	2	3	4	5	6	Низька
Обіговість запасів	Повільна	2	3	2	5	5	6	Швидка

Експертне оцінювання проводилося за 6 бальною шкалою.

Отримали. Кількісне значення за координатою «Фінансове становище»

склало 3,62. Кількісне значення за координатою «Конкурентна перевага» склало 2,43. Кількісне значення за координатою «Привабливість галузі» склало 3,62.

Кількісне значення за координатою «Стабільність середовища» склало 3,43.

Таблиця 3.2 – Фактори, що визначають конкурентну перевагу туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

Фактор	Значення фактору, яке відповідає оцінці 1	Оцінка						Значення фактору яке відповідає оцінці 6
		1	2	3	4	5	6	
Частка ринку	Мала	1	2	3	4	5	6	Велика
Якість товару	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Прихильність покупців	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Технології Know-how	Незначне	1	2	3	4	5	6	Значне
Стадія життєвого циклу продукту	Пізня	1	2	3	4	5	6	Рання
Використання виробничих потужностей	Мале	1	2	3	4	5	6	Велике
Ступінь вертикальної інтеграції	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока

У якості процедури роботи експертів було обрано «дельфійську методику», за якою робота експертів здійснювалась окремо, у два тури (після уточнення показників ринкової діяльності окремих конкурентів з відповідними експертами було проведено опитування щодо коригування та уточнення окремих оцінок).

Слід зазначити, що дотримання правил організації опитування за методом експертних оцінок забезпечило об'єктивність отриманої інформації.

Таблиця 3.3 – Чинники, що визначають привабливість (силу) ринку послуг туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

Фактор	Значення фактору, яке відповідає оцінці 1	Оцінка						Значення фактору, яке відповідає оцінці 6
		1	2	3	4	5	6	
Потенціал зростання	Низький	1	2	3	4	5	6	Високий
Технології Know-how	Незначне	1	2	3	4	5	6	Значне
Фінансова стабільність	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Використовування ресурсів	Неефективне	1	2	3	4	5	6	Ефективне
Капіталоемність	Висока	1	2	3	4	5	6	Низька
Потенційна прибутковість	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока
Легкість входження на ринок	Легко	1	2	3	4	5	6	Складно
Продуктивність	Низька	1	2	3	4	5	6	Висока

Фактори, що визначають стабільність середовища бізнесу туристичного підприємства «Зовнішсервіс» наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Фактори, що визначають стабільність середовища бізнесу туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

Фактор	Значення фактору, яке відповідає оцінці 1	Оцінка						Значення фактору, яке відповідає оцінці 6
		1	2	3	4	5	6	
1	2	3						4
Технологічні зміни	Багато	1	2	3	4	5	6	Мало
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Варіація попиту	Велика	1	2	3	4	5	6	Мала
Розкид цін на послуги серед конкурентів	Великий	1	2	3	4	5	6	Малий
Бар'єри для входження на ринок	Мало	1	2	3	4	5	6	Багато
Тиск конкурентів	Високе	1	2	3	4	5	6	Мале
Еластичність попиту (за ціною)	Еластичний	1	2	3	4	5	6	Нееластичний

На рисунку 3.1 показано діаграму оцінки стратегічного положення туристичного підприємства «Зовнішсервіс».

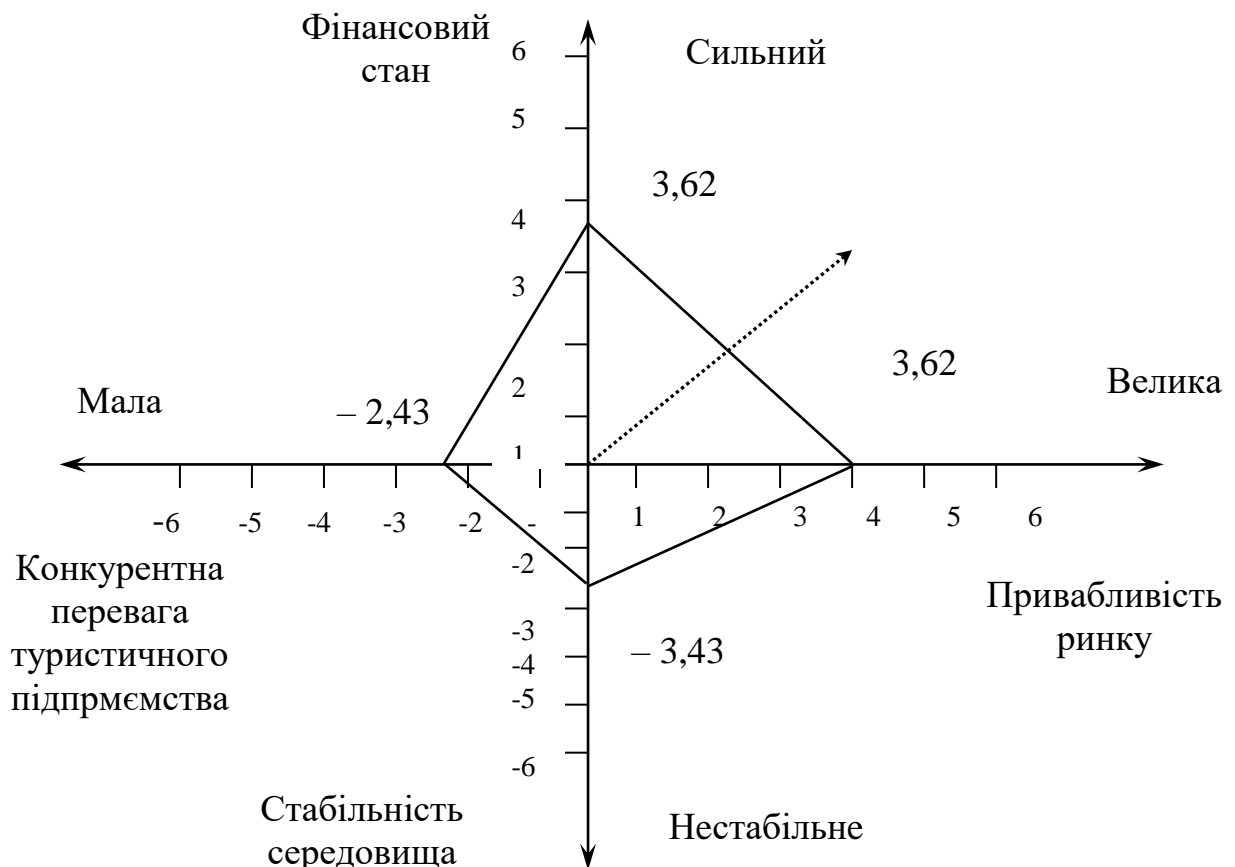


Рис. 3.1 – Діаграма оцінки стратегічного положення туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

Така фігура, чітко орієнтована на верхній правий квадрат, називається агресивною позицією. Така ситуація характерна для ринків, що залучають стійке середовище.

Розглянута туристичне підприємство «Зовнішсервіс» має незаперечну конкурентну перевагу і може зберегти його, використовуючи наявний фінансовий потенціал.

Відповідно до цієї позиції, поведінка – це прагнення послідовників розкрити якомога більше альтернативних, невідомих децентралізованих спостережень, іноді з неповними ресурсами.

Відповідно до цієї позиції, поведінка підприємства – це поведінка розвідника, прагнення дослідити якнайбільше альтернатив, нежорсткий децентралізований контроль, інколи не повне використання ресурсів.

Критичним фактором функціонування туристичного підприємства є його спроможність до агресивних дій в напрямку існуючих та нових конкурентів.

Для досліджуваного туристичного підприємства «Зовнішсервіс» відповідно до методики SPACE можуть бути рекомендовані наступні стратегії:

- збільшення частки ринку;
- концентрація ресурсів на продуктах, що забезпечують найбільшу перевагу над конкурентами.

Місія туристичного підприємства «Зовнішсервіс» полягає в тому, щоб максимально сприяти створенню цивілізованого туристичного ринку, де відносини в ланцюжку клієнт – агент – оператор засновані на взаємній довірі і повазі. Кінцева мета діяльності компанії – зробити якісний відпочинок доступним для всіх українців.

Основна мета туристичного підприємства «Зовнішсервіс» – подальше підвищення ефективності діяльності компанії та її конкурентоспроможності на ринку, що передбачає цілеспрямовану роботу за чотирма напрямками:

- управляти перспективами ринку, підвищуючи лояльність до

продукції компанії і вживаючи ефективних заходів для подальшого підвищення впізнаваності бренду ;

- підвищити ефективність роботи компанії за рахунок високих обсягів продажів і диференціації туристичного продукту, постійного моніторингу поточної ситуації на ринку і швидкого коригування планів;

- підвищити якість управління підприємствами за рахунок підвищення точності ефективного планування і прогнозів продуктивності.

- робота відповідно до найвищих міжнародних стандартів, впровадження інноваційних туристичних технологій, без яких неможливо рухатися вперед.

Довгострокова ціль туристичного підприємства «Зовнішсервіс» – «Стати найбільшою і найкращою туристичною компанією в Україні»; «Стати найбільш конкурентоспроможною компанією у світі і займати перші та другі місця в усіх сферах, де працює компанія».

Як конкурентна стратегія пропонується стратегія диференціації послуг по додаткових перевагах. До додаткових переваг, утворюючих високу цінність для клієнта туристичного підприємства «Зовнішсервіс», відносяться: широкий вибір і постійно змінюються та поширюються туристичні послуги, діє програма знижок, високий рівень туристичного обслуговування, зручне місцерозташування туристичного.

Як показав аналіз маркетингової діяльності, у туристичному підприємстві «Зовнішсервіс» існує ряд істотних недоробок в області комплексу маркетингу:

- туристичний асортимент послуг вимагає оптимізації, особливо це торкається групи послуг, що користуються підвищеним попитом;

- посилити цінову політику, яка практично не розроблена, тобто підприємство використовує витратний метод ціноутворення і іноді надає знижки на обсяг закупівлі – цим цінова політика і обмежується;

- низька рекламна активність;

- питанням підвищення якості обслуговування клієнтів уваги

не приділяється.

3.2. Шляхи вдосконалення системи менеджменту туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

В ході дослідження особливостей діяльності туристичних організацій було встановлено, що важливо розробити систему менеджменту одночасно з становленням суб'єктів господарювання, які гнучко адаптуються до мінливих ринкових умов, в яких вони працюють на ринку, а також важливість вдосконалення управління персоналом

Проблема вдосконалювання організаційної структури управління припускає уточнення функцій підрозділів, визначення прав і обов'язків керівника і співробітника, усунення багатоступінчатості, дублювання функцій і інформаційних потоків. Основним завданням тут є підвищення ефективності управління на основі аналізу функціонального розподілу обов'язків між співробітниками підприємства (див.табл. 3.1).

Таким чином, аналіз показав дублювання повноважень між посадами туристичного підприємства «Зовнішсервіс».

В сучасних умовах лінійно-функціональна система управління туристичного підприємства «Зовнішсервіс» не дозволяє розвивати підприємство, так як характеризується деякими недоліками: високими вимогами до менеджера, що володіє великими знаннями і досвідом у всіх сферах управління і підпорядкування, що обмежують можливості менеджера в ефективному управлінні; навантаженням на менеджерів, великим обсягом інформації, що істотно знижує рівень фінансової дисципліни.

Оскільки класичні методи організаційного управління засновані на критеріях якості, повноти, своєчасності, якості обслуговування та безпеки токенів, вони непридатні для непередбачених умов розвитку туристичного ринку.

Необхідно розробити систему управління, максимально адаптовану до

динаміки зовнішнього і внутрішнього туристського споживання та інших тенденцій на туристському ринку [3].

Таблиця 3.1 – Функціональний розподіл обов’язків між співробітниками туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

Посада	Функції	Дублювання повноважень
Директор	Представляє інтереси компанії в Україні та за кордоном, у відносинах з іншими організаціями, укладає контракти та інші документи, необхідні для забезпечення діяльності компанії. Визначає стратегію, тактику і політику організації, управляє діяльністю співробітників. Він виконує наступні функції: планування, організація, просування, контроль і регулювання співпраці.	немає
Менеджер з продажу	Бронювання, реєстрація, розподіл номерів, надання гостям різних інформаційних послуг, отримання оплати за проживання, ведення необхідних документів. Робота з клієнтами, знайомство з маршрутами польотів авіакомпаній. Система бронювання авіаквитків за обраною програмою. Працюйте з іноземними партнерами, щоб забезпечити конкурентоспроможний туристичний продукт. Формування вартості турів і розрахунок їх прибутковості. Контакти з представництвами (консульствами) іноземних держав в Україні. Робота з керівниками туристських груп і видача необхідних документів. Впровадження досвіду створення якісно нових туристичних продуктів.	з директором і головним бухгалтером
Головний бухгалтер	Виконує функції бухгалтерського обліку, економічного аналізу стану підприємства, формування звітностей: статистичної та податкової.	з директором

У зв’язку з цим ефективність менеджменту в туризмі слід розуміти як управління, яке забезпечує успішне функціонування і розвиток всіх організаційних та економічних відносин в цій галузі. За час діяльності ринкової економіки в нашій країні склалася система управління туристичними організаціями. Блок-схема бізнес-процесів показана на рисунку 3.1.

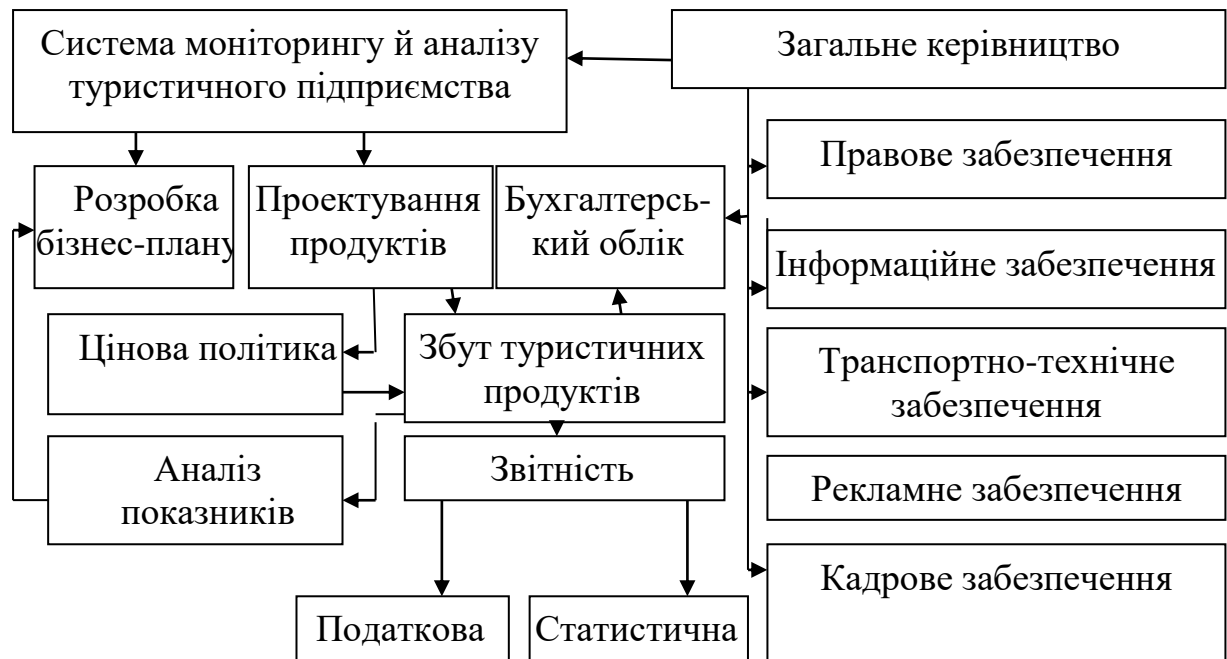


Рис. 3.1 – Структурна схема бізнес процесу туристичного підприємства «Зовнішсервіс» [47]

Він заснований на характеристиках управління туристськими підприємствами, представлених в таких положеннях, що визначають конкретні функції управління туристськими підприємствами [7]:

- вивчення попиту і пропозиції на туристські послуги, туристські продукти вимагає від туроператорів різного інтелектуального змісту, так як це особливості національних культур різних держав, незалежно від того, чи надається туризм місцевим або іноземним туристам або приїжджають одні і ті ж туристи.;

- планування додаткових сервісних послуг також вимагає врахування того, з яких країн прибули іноземні туристи, особливостей їх індивідуальних потреб і запитів;

- організація системи співпраці туристичних підприємств з іншими учасниками туристичного ринку повинна бути організована не як підприємство-конкурент, а як підприємство-партнер, що обумовлено розвитком ринку та інтернаціоналізацією національних економік, впливом

процесів глобалізації;

- реалізація туристичних послуг, туристичних продуктів повинна зазнавати змін, зокрема необхідності організації їх реалізації через франчайзингову мережу;

- координація дій персоналу туристичних компаній, які відправили туристів, повинна забезпечувати більш чітку координацію з персоналом приймаючої сторони в разі політичних надзвичайних ситуацій або особливих подій;

- планування турів туроператорами вимагає врахування особливостей національних культур іноземних споживачів і забезпечення якомога більш високого рівня внутрішнього комфорту і задоволеності;

- збут турпослуг, турпродуктів повинен зазнати змін, а саме необхідності організації збуту їх також через мережу франчайзингу;

- координація дій персоналу туристичних підприємств, які здійснювали відправку туристів, повинні забезпечити більш чітку координацію дій з персоналом приймаючої сторони на випадок надзвичайних політичних станів чи надзвичайних подій;

- планування турів туроператорами вимагає враховувати особливості національних культур зарубіжних споживачів та забезпечувати їм максимально високий рівень внутрішнього комфорту та задоволення;

- просування туристичних послуг, споживачів туристичних продуктів і, зокрема, постійних споживачів туристичних послуг, має здійснюватися для прогнозів «майбутньої довічної прибутковості» споживачів туристичних продуктів;

- стимулювання співробітників туристичних підприємств має здійснюватися через результати якісного аналізу і контролю в системі відносин між ними і споживачами;

- контроль напрямків туристичними підприємствами повинен забезпечувати взаємний баланс інтересів туристичних підприємств, споживачів туристичних послуг, туристичних продуктів і суспільства;

– необхідно контролювати процес прийняття туристськими підприємствами остаточних управлінських рішень шляхом підвищення його значущості при досягненні найвищого рівня економічної ефективності;

– контроль за рекламною та інформаційною діяльністю повинен відповідати критеріям системного підходу для запобігання незадовільних соціальних результатів, одержуваних споживачами туристичних послуг, туристичних продуктів; це повинні бути нові можливості для отримання синергетичних ефектів для туристичних підприємств, а також джерело різних нововведень і забезпечення найкращих соціальних результатів.

Для успіху в туристичному бізнесі необхідно володіти міжнародними правовими нормами і правилами, досвідом управління туризмом і маркетингом, перш за все професійною організацією виробництва і реалізації туристських продуктів [5].

Правильна оцінка ефективності управління в туризмі забезпечує вплив на стан і тенденції розвитку туристичних компаній, визначення їх розмірів, коригування нових явищ і процесів, що відбуваються в ході господарської діяльності, а також складання прогнозів і планів розвитку цих компаній. Виходячи з особливостей туристичної діяльності, необхідно чітко визначити критерії та кількісні та якісні показники для розрахунку її ефективності. Вплив туризму визначається або кількістю туристів-відвідувачів, або обсягом роботи комерційних туристичних структур, що випускають спеціальний туристичний продукт (туристична пропозиція).

Кінцевою метою менеджменту є раціональна організація виробничого процесу, що включає управління виробництвом і розвиток технічної і технологічної бази, а також забезпечення прибутковості підприємства за рахунок ефективного використання кадрового потенціалу з одночасним навчанням і творчою активністю кожного співробітника.

Сьогодні, в умовах постійно зростаючої конкуренції, туристичне підприємство «Зовнішсервіс» повинне навчитися враховувати не тільки свої фінансові інтереси, а й інтереси покупця, щоб зберегти його і зберегти свою

частку на ринку. І цього можна досягти тільки в тому випадку, якщо була реалізована заздалегідь розроблена стратегія за допомогою всіх сучасних розробок.

Аналізуючи методику управління туристичного підприємства «Зовнішсервіс» можна сказати, що ефективність діяльності туристичної компанії безпосередньо залежить від особистих якостей керівника, концепції правильно підбраного менеджменту, а також від компетентності конкурентів.

Пропонована нижче програма спрямована на підвищення якості управління персоналом в цій організації з акцентом на поліпшення мотиваційної складової управління в туристичному підприємстві «Зовнішсервіс».

Програма дій була представлена керівництву туристичного підприємства і реалізована в цій організації з 1 жовтня 2020 року по 1 березня 2021 року. Програма була спрямована на підвищення нематеріальних мотиваційних факторів, підвищення самооцінки персоналу, реалізацію його професійного потенціалу і прагнення співробітників організації до творчої роботи.

Передбачається, що системи нематеріального стимулювання може бути розділена на десять великих груп:

- формування персоналу, адаптація працівника в трудовому колективі;
- перехід до гуманних відносин в ході діяльності міжнародного туристичного підприємства;
- підвищення професійного рівня працівників туристичного підприємства;
- зміна ступеня участі працівників в управлінні туристичного підприємства «Зовнішсервіс»;
- демократизація взаємин у колективі;
- поліпшення корпоративної культури;
- розвиток інтелектуальної сфери співробітників туристичного

підприємства;

- розвиток позитивних комунікативних навичок в команді;
- впровадження корпоративних форм нематеріальних стимулів.

На основі цієї класифікації була розроблена програма нематеріального стимулювання для співробітників туристичного підприємства «Зовнішсервіс». Перелік заходів, запропонованих і успішно реалізованих керівництвом туристичного підприємства «Зовнішсервіс» представлений в додатку Ж.

Керівництву підприємства вдалося вирішити обсяг запропонованих завдань, тим самим реалізувавши комплексну програму зміни системи мотивації для роботи в команді, засновану на справжніх цінностях співробітників туристичного підприємства «Зовнішсервіс».

З метою поліпшення нашої цінової та маркетингової політики ми пропонуємо наступні методи вдосконалення підприємства «Зовнішсервіс»:

- розширення маркетингової політики за рахунок використання інших засобів масової інформації, тобто реклами на радіо;
- використання додаткових систем знижок: сезонні знижки, знижки для молодят і т.д.

Розглянемо кожну з цих шляхів вдосконалення детальніше.

При наданні туристичних послуг туристичного підприємства «Зовнішсервіс» рекомендовано використовувати гнучку цінову політику. Ціна туристичної послуги диференційована за такими ознаками: статус клієнта (іноземні туристи чи громадяни України), сезонність, тривалість проживання, клас обслуговування.

Для удосконалення цінової політики потрібно використовувати ціноутворення, засноване на конкуренції. Встановлена підприємством ціна в більшій мірі враховує ціни конкурентів, а не свої витрати і рівень попиту на туристичні послуги. Цінова політика відповідності поточним цінам відображає колективну мудрість конкурентів у цій галузі з точки зору ціноутворення, яка полягає в наступному: поточна ціна вже приносить

задовільний прибуток на вкладений капітал (інакше конкуренти залишили б цей вид діяльності);

Стратегія «зняття вершків» є ціновою політикою, яка створює більш високу ціну, якщо ринок байдужий до рівня цін. Зазвичай це відбувається за відсутності конкуренції. Наприклад, власник туристичного підприємства в невеликому містечку може встановлювати високі ціни, якщо попит на послуги високий. Ціновий «скіммінг» може бути ефективною короткостроковою політикою. Однак є ризик: конкуренти з'являються, звичайно, якщо ринок дуже привабливий через високу прибутковість. Отже, ціни будуть знижуватися. Тому в туристичному бізнесі немає сенсу довго дотримуватися такої стратегії через зручність виходу конкурентів на цей ринок.

Стратегія «прориву на ринок». Підприємства призначають відносно низькі початкові ціни.

Стратегія визначення ціни на набір послуг.

Суть стратегії полягає в об'єднанні декількох послуг і наданні цього набору за нижчими цінами, ніж кожна послуга окремо. Наприклад, туристичні підприємства реалізують за спеціальними пільговими цінами пакети послуг на вихідні дні, до складу яких входять: розваги, або пропонують комерційні розцінки на тури.

Така стратегія ціноутворення комплексного характеру стимулює реалізацію послуг. Однак важливо, щоб сумарна вартість була вигідною для споживача, якому пропонується придбати набір послуг.

Стратегії цінового регулювання.

Знижки на обсяг. Більшість туристичних підприємств має спеціальні розцінки для залучення корпоративних клієнтів, які можуть замовити велику кількість туристичних послуг протягом певного періоду або протягом року. Підприємства пропонують їм спеціальні, пільгові ціни для туристичних компаній, асоціацій, організаторів ділових зустрічей і конференцій. Наприклад, у нараді, яку проводить асоціація, беруть участь люди, які

оплачують свої номери самі. Асоціація вважатиме за краще отримати безкоштовне помешкання в одному номері при замовленні 20 тур пакетів, ніж отримати зниження ціни на 5 доларів за кожний тур. Безкоштовні номери можна використовувати для своїх співробітників і запрошених доповідачів. У такий спосіб скорочуються загальні витрати асоціації.

Виникає необхідність використання позасезонних знижок.

Оскільки робота «Зовнішсервіс» носить сезонний характер, то при розробці своєї цінової політики слід врахувати істотні сезонні коливання попиту по видах туризму (пізнавальний і рекреаційний та інші).

Не дивлячись на зусилля, сезонні ціни в піковий сезон можуть перевищувати ціни мертвого сезону в 2 – 3 рази. Це означає, що в річному циклі реалізації є періоди істотних збитків, які повністю покривають прибуток в період пікового сезону.

В розпал сезону при високих витратах з'являється можливість реалізовувати турпродукт. І навпаки, в мертвий сезон при низьких витратах встановлювати найбільш низькі ціни (вартість послуг з розміщення і інших послуг в туристських центрах різко падає).

У підприємства «Зовнішсервіс» мертвий сезон продовжується з листопада до травня. Тому, для того, щоб збільшити об'єм продажів в цей сезон дуже поважно використовувати позасезонні знижки, наприклад, від 3 до 5%, залежно від місця і тривалості туру.

Мета використання знижок за позасезонну закупівлю полягає в тому, аби спонукати клієнта придбати дану послугу до початку чергового сезону, в самому його початку, або взагалі поза сезоном.

Підприємство «Зовнішсервіс» як будь-яке інше підприємство знижуючи ціни або роблячи знижку на турпродукт повинне прагнути встановити таку ціну, яка покрила б всі витрати, пов'язані з наданням турпродукту. Крім того, ціна повинна давати певну норму прибутку.

Наприклад, на автобусні тури по Європі в лютому вартість яких від 200 до 500 дол. знижка від 2 до 4%, тур до Індії коштує близько 850 –

950 дол. за 7-денний тур, знижка від 3 до 5%, поїздка до Англії обійдеться туристу у 500 – 540 дол., знижка 4% і так далі.

Перевагою цієї знижки на позасезонну покупку є диференціація в часі: чим раніше до початку сезону придбати послугу, тим більше має бути величина знижки.

Надання знижок молодят. Для завоювання міцної позиції на ринку і залучення більше клієнтів в «Зовнішсервіс» можна використовувати знижки не лише постійним і VIP клієнтам, але і знижки для молодят.

Даний вигляд знижок на тури для молодят відіграє важливу роль як цінової, так і в маркетингової політики туристичного підприємства. Це означає залучення нових клієнтів, надавши їм вигідніші ціни на подорож, а згодом, можливість, утримати цих клієнтів іншим чином, наприклад, даючи знижки як постійним клієнтам. Такі знижки закріплюються двома документами: маркетинговою політикою і наказом керівника.

Розмір запропонованих знижок може коливатися від 2% до 5% або виходячи з розміру знижок, що надаються іноземними готелями для молодожят.

Наприклад туристичне підприємство «Зовнішсервіс» може запропонувати знижки молодят на тур на острів Балі 300 дол., оскільки самі готелі на цьому острові також надають знижки молодят.

У весільну подорож можна відправитися до Італії 230 дол. із знижкою 5%, до Таїланду 680 дол. знижка 5%, до Болгарії 228 дол. знижка 3%, до Греції 280дол. знижка 2%, до Франції від 363 дол. знижка 3%, до Туреччини від 230дол. знижка 2%, до Єгипту від 261 дол. знижка 3% і так далі.

Таку знижку можна використовувати і через туроператора. Існує ще безліч різних видів знижок, які можна сміливо застосовувати на туристичному підприємстві «Зовнішсервіс».

Такими знижками можуть бути:

– групові знижки – адже ціна однієї путівки залежить від вигляду туру: груповий або індивідуальний. Чим більше чисельність груп, тим нижче

вартість туру з розрахунку на одну людину. Ціна туру на одну людину залежить від кількості туроднів: чим довше, тим дорожче він коштуватиме.

Наприклад: автобусний тур до Франції від 250 дол. із знижкою 2,5%, тур до Греції від 180 дол. із знижкою 1,5% і так далі.

– знижки, що носять часовий характер.

Наприклад: знижка 3% на путівки в 2022 році при їх замовленні до 31.11.2021 року.

Використовуючи дану систему знижок на практиці в туристичному підприємстві «Зовнішсервіс» можна спрогнозувати збільшення, як попиту, так і збільшення рівня продажів із здобуттям більшого прибутку від їх реалізації.

Пропоновані знижки сприяють стимулюванню ціни, допомагають маркетинговим дослідженням, а саме: сприяють зниженню витрат туристичного підприємства, реалізації унаслідок збільшеного збуту, полегшує завоювання постійних клієнтів і перспективне планування діяльності фірми.

Для збільшення кількості клієнтів туристичного підприємства «Зовнішсервіс» рекомендовано сприяти забезпеченню комплексного обслуговування своїх клієнтів. Комплексне туристичне обслуговування – це перелік основних і додаткових послуг, якими може скористатися клієнт, включаючи послуги по організації екскурсій; послуги по страхуванню туристів; послуги гідів-перекладачів; послуги по перевезенню туриста від місця його прибуття в країну (місце його тимчасового перебування) до місця розміщення і назад (трансфер), а також будь-якому іншому перевезенню в межах країни (місця тимчасового перебування), передбаченої умовами подорожі; послуги з ремонту техніки; послуги з прокату; обмін валюти; телефон; послуги побутового обслуговування; право користування пляжем.

Серед складових компонентної структури логістики одне з чільних місць займає логістика туристичних послуг. І це не дивно, адже дані послуги становлять підставу туристичного продукту, поряд з послугами з харчування,

транспортування та програмного забезпечення туристів. В туристичному бізнесі під логістикою розуміють методи та способи управління інформаційними та фінансовими потоками, які необхідні до надання туристичних послуг оптимальним чином.

У зв'язку із цим для туристичного підприємства життєво важливим є постійний моніторинг зовнішнього середовища та відповідна оцінка ступеня погрози негативного впливу факторів. Передчасна оцінка можливого впливу на підприємство конкурентних факторів дозволить комплексу заздалегідь розробити стратегію поводження, необхідну для запобігання погрози. У зв'язку з цим для готельного комплексу необхідно знайти цільові стратегічні орієнтири, що є вирішальними для успіху діяльності підприємства, ідентифікувати їх, виробити критерії та вжити заходів щодо їхнього досягнення – саме в цьому і полягає забезпеченні конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Великого значення в розвитку індустрії туризму набуває рекламна діяльність як стимулятор купівлі-продажу туристичних послуг і спосіб досягнення успіху на ринку.

Реклама дає можливість забезпечити прямий зв'язок між виробником і споживачем туристичного продукту, отримати необхідну інформацію про послуги, їх якість, умови проживання, наявність туристичних послуг в різних країнах світу, а також сприяє формуванню позитивного туристичного іміджу не тільки окремих фірм, але й України в цілому.

Реклама на радіо є одним з найпопулярніших видів реклами.

Така популярність обумовлена головним чином тим, що це найшвидший і оптимальний спосіб досягти уваги цільовій аудиторії.

Адже реклама на радіо є одним з найпростіших і недорогих способів реклами в засобах масової інформації. Головне правильно визначити оптимальні радіоканали для поширення своєї інформації, так, щоб вони максимально досягали поставленої мети. Для цього турфірмі треба врахувати не лише вік, освіту, соціальний статус споживача, та його інтереси і переваги.

У минулому «Зовнішсервіс» вже використав даний метод реклами, але із-за вимушеної економії засобів припинив її існування. На сьогоднішній момент справи фірми значно покращали: вона ще більш зміцнилася на туристичному ринку міста Запоріжжя, зайнявши упевнено свою нішу. Збільшилась кількість туристів виїзного туризму та збільшилися об'єми продажів. Саме тому використання радіореклами на даний момент буде оптимальним у вирішенні маркетингових завдань.

Радіореклама в місті Запоріжжя в середньому коштує за 15 секундний ролик близько 400 грн. Оптимальним рішенням на наш погляд буде два разове включення вранці о 7 – 8 годині, для бізнесменів і домогосподарок і увечері в районі 20:00 – 21:00 годин для залучення аудиторії.

На сьогоднішній день для забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс» необхідно враховувати вплив різних факторів середовища, галузеву специфіку та особливості функціонування підприємства, тому що підприємства, які можуть вчасно виявити симптоми кризи, його можливі наслідки та прийняти проактивні заходи щодо нейтралізації негативних тенденцій впливу середовища, мають більше шансів вижити та забезпечити свій стійкий розвиток.

Туристичному підприємству «Зовнішсервіс» потрібно приділяти більше уваги організації реклами для залучення туристів і бізнесменів, підвищення завантаженості. Адже багато потенційних клієнтів отримують інформацію саме з рекламних повідомлень. Отже, рекламну діяльність потрібно організовувати таким чином, щоб вона відповідала призначенню підприємства, допомагала клієнтам орієнтуватися в наданих туристичних послугах, викликала позитивні емоції від технології турпослуг та сервісу.

Для забезпечення організації інформаційно-рекламної та маркетингової діяльності у туристичній сфері доцільно здійснювати такі заходи маркетингового спрямування:

– створити відділ паблік рилейшинз у туристичному підприємстві. Одночасно слід чітко визначити статус цього підрозділу, розробити

Положення про нього, де окреслити його завдання, права і обов'язки. Доцільно обґрунтувати та затвердити чисельність працівників з урахуванням обсягів господарської діяльності, наявної матеріально-технічної бази, профілю та цілей підприємства;

- з метою залучення туристів випустити відео-фільми, рекламні ролики;

- забезпечити постійну наявність у підприємствах туристичного господарства високоякісної рекламної продукції, інформаційно-довідкового матеріалу, журналів туристичного напрямку, розміщуючи їх на підприємствах, магазинах, ТЦ, підрозділах сфери додаткового сервісу, інших місцях відвідування та відпочинку клієнтів;

- обґрунтовано підійти до вибору рекламних засобів (журнал, газета, радіо, телебачення, пряма поштова реклама та ін.) для подачі інформації про підприємство. Дотримуватися чіткого принципу окупності витрат, найповнішого охоплення цільової аудиторії, сили впливу;

- розширити практику залучення підприємств туристичного господарства до проведення туристичних виставок, салонів, ярмарків, частіше організовувати маркетинг туристичних послуг виставки туристичного профілю та сервісної інфраструктури;

- розширити практику проведення науково-практичних конференцій, семінарів, симпозіумів, круглих столів з питань індустрії туризму. Слід залучати до цього наукових і науково-педагогічних працівників, представників підприємницьких структур, державних органів влади, вищі навчальні заклади.

- організовувати спільні рекламні кампанії туристичних підприємств з туристичними, страховими фірмами, авіакомпаніями, іншими зацікавленими підприємствами, в тому числі зарубіжними партнерами. Обмінюватись інформацією з метою взаємовигідної співпраці та реклами підприємств з іноземними мовами за кордоном.

Також у туристичній галузі важливою стороною при наданні

туристичних послуг є культура поведінки персоналу і етика ділового спілкування. Тому керівництво підприємства приділятиме цьому велику увагу. Проводитиметься робота з підвищення кваліфікації та перевірки знань обслуговуючого персоналу, навичок спілкування на іноземних мовах, правил та вимог щодо якісного обслуговування клієнтів з метою підняття культури обслуговування та надання якісних послуг.

За рахунок програми знижок і подарунків для своїх постійних клієнтів туристичне підприємство «Зовнішсервіс» очікує збільшення доходів за надані послуги. Правлінням буде вжито ряд організаційних заходів, спрямованих на покращення фінансового планування, контролю за видатками, покращення системи маркетингу в цілому. Буде активізована маркетингова політика. Ця діяльність була спрямована на досягнення цілей, пов'язаних з розширенням ринку, його сегментуванням та удосконаленням послуг.

Об'єднання різних інструментів маркетингу комунікацій дозволяє одержати ефект синергії, коли сумісне вживання окремих маркетингових інструментів добивається більшого результату, ніж при їх роздільному використуванні.

З'єднання окремих елементів у комплекс повинне привести до ефекту синергії та збільшити обсяг продажів туристичного підприємства «Зовнішсервіс» на 30%.

Таким чином, удосконалено маркетингову політику, яка спрямована на досягнення цілей, пов'язаних з розширенням ринку, його сегментуванням та удосконаленням послуг, рекламні ролики; створити відділ паблік рилейшинз у туристичному підприємстві, з метою залучення туристів випустити відео-фільми; обґрунтовано підійти до вибору рекламних засобів; забезпечити постійну наявність у підприємствах туристичного господарства високоякісної рекламної продукції, інформаційно-довідкового матеріалу, журналів туристичного напрямку, розміщуючи їх на підприємствах, магазинах, ТЦ, підрозділах сфери додаткового сервісу, інших місцях

відвідування та відпочинку клієнтів; розширити практику залучення підприємств туристичного господарства до проведення туристичних виставок, ярмарків, салонів, частіше організовувати маркетинг туристичних послуг виставки туристичного профілю та сервісної інфраструктури; розширити практику проведення науково-практичних конференцій, семінарів, круглих столів, симпозіумів, з питань індустрії туризму; організовувати спільні рекламні кампанії туристичних підприємств з туристичними, авіакомпаніями, страховими фірмами, іншими зацікавленими підприємствами, в тому числі зарубіжними партнерами.

Отже, впровадження та вдосконалення менеджменту як ефективної системи управління на підприємствах туристичної галузі і надасть їй змогу вийти на новий рівень розвитку, що зробить її конкурентоспроможною не лише на вітчизняному, але й на світовому туристичному ринках.

ВИСНОВКИ

У відповідності з поставленою темою в ході дослідження вдосконалено систему менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства. Підводячи підсумки кваліфікаційної дипломної роботи можна зробити наступні висновки.

Розглянуто теоретичні основи системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Суть системи управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, щоб мати сильні довгострокові конкурентні позиції. Конкурентна стратегія підприємства, як основа для базування на можливостях загальної стратегії, визначає параметри стратегічного набору, а всі інші компоненти набору є їх інструментами. Конкурентна стратегія визначає конкурентну позицію підприємства і, відповідно, лінію поведінки, яка виражається в напрямку стратегічного набору.

Управління менеджменту туризму було розроблено для створення конкретної системи управлінської діяльності, щоб найкращим чином задовольнити потреби людей, які подорожують з різними цілями. Ця система передбачає всебічну орієнтацію туристичних організацій і підприємств на ринковий попит, конкретні потреби споживачів і організацію виробництва таких затребуваних видів, туристичних послуг і товарів і може забезпечити переваги за прямим призначенням.

Менеджмент туризму покликаний створити певну систему управлінської діяльності по найкращому задоволенню потреби людей у подорожах з найрізноманітнішими цілями. Ця система припускає всіляку орієнтацію туристських організацій і підприємств на ринковий попит, на запити конкретних споживачів і організацію виробництва таких турів, туристських послуг і товарів, які користуються попитом і можуть принести намічений прибуток.

Досліджено сучасні підходи до формування системи менеджменту

конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Визначено, що ефективний розвиток туристичного підприємства можливий винятково в рамках розвитку системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства. Туристичний менеджмент являє собою особливий об'єкт управління і головна особливість туристичного менеджменту полягає в тому, що об'єктом управління в ньому виступають соціальні системи.

- провести SWOT-аналіз для визначення стратегії розвитку туристичного підприємства «Зовнішсервіс»;

- обґрунтувати напрямки удосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс».

Проведено SWOT-аналіз для визначення стратегії розвитку туристичного підприємства «Зовнішсервіс».

Виходячи з результатів обстеження сильних і слабких сторін, можливостей і погроз, цілей туристичного підприємства «Зовнішсервіс» обрано еталонну стратегію розвитку бізнесу – стратегію концентрованого зростання з посиленням позиції на ринку. Реалізація даної стратегії вимагає значних маркетингових зусиль в області управління асортиментом, ціноутворення, якісного обслуговування споживачів.

Конкурентне середовище туристичного підприємства «Зовнішсервіс» досліджено за допомогою моделі «п'яти сил» Портера, визначено основні фактори впливу на туристичне підприємство «Зовнішсервіс». З'ясовано, що найбільший вплив на туристичне підприємство «Зовнішсервіс» здійснюють споживачі.

На діяльність туристичного підприємства «Зовнішсервіс» впливає багато факторів зовнішнього середовища. Вплив конкурентів є найголовнішим фактором впливу зовнішнього середовища. На сьогоднішній день в Запоріжжі існує багато туристичних підприємств. Визначено, що для того, щоб конкурувати туристичним підприємством «Зовнішсервіс» потрібно постійно шукати можливості поліпшення асортименту, якості послуг,

застосування нових форм і методів обслуговування. Постачальники є невід'ємною частиною господарського процесу діяльності підприємства, тому при високій їх надійності господарська діяльність туристичного підприємства «Зовнішсервіс» буде ефективною. Оскільки споживачами туристичних послуг є в основному ділові люди, туристи та іноземці, тому чим більше довіряють споживачі досліджуваному підприємству, тим більшими будуть його фінансові показники діяльності. Це призведе до збільшення числа закордонних відвідувачів та збільшення припливу валюти.

Обґрунтовано напрямки удосконалення системи менеджменту конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс».

Проведено оцінку складових системи менеджменту та дій туристичного підприємства «Зовнішсервіс», використовуючи методологію SPACE-аналізу. Доведено, що туристичне підприємство «Зовнішсервіс» має безсумнівну конкурентну перевагу і може зберегти її з використанням наявного фінансового потенціалу.

За результатом аналізу маркетингової діяльності у туристичному підприємстві «Зовнішсервіс» визначено ряд істотних недоробок в області комплексу маркетингу:

- асортимент туристичних послуг вимагає оптимізації, особливо це стосується групи послуг, що користуються підвищеним попитом;
- посилення цінової політики, яка практично не розроблена, тобто підприємство використовує витратний метод ціноутворення і іноді надає знижки на обсяг закупівлі – цим цінова політика і обмежується;
- низька рекламна активність;
- питання підвищення якості обслуговування споживачів уваги не приділяється.

Запропоновано підприємству «Зовнішсервіс» для поліпшення своєї цінової і маркетингової політики наступні шляхи вдосконалення:

- розширення маркетингової політики за рахунок використання інших засобів масової інформації, а саме розміщення реклами на радіо;

– використання додаткових систем знижок таких як: позасезонні знижки; надання знижок молодятam та інші.

При наданні туристичних послуг туристичному підприємству «Зовнішсервіс» рекомендовано використовувати гнучку цінову політику.

На сьогоднішній день для забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства «Зовнішсервіс» запропоновано враховувати вплив різних факторів середовища, галузеву специфіку та особливості функціонування підприємства, тому що підприємства, які можуть вчасно виявити симптоми кризи, його можливі наслідки та прийняти проактивні заходи щодо нейтралізації негативних тенденцій впливу середовища, мають більше шансів вижити та забезпечити свій стійкий розвиток.

Удосконалено маркетингову політику, яка спрямована на досягнення цілей, пов'язаних з розширенням ринку, його сегментуванням та удосконаленням послуг, створити відділ паблік рилейшинз у туристичному підприємстві, з метою залучення туристів випустити відео-фільми, рекламні ролики; забезпечити постійну наявність у підприємствах туристичного господарства високоякісної рекламної продукції, інформаційно-довідкового матеріалу, журналів туристичного напрямку, розміщуючи їх на підприємствах, магазинах, ТЦ, підрозділах сфери додаткового сервісу, інших місцях відвідування та відпочинку клієнтів; обґрунтовано підійти до вибору рекламних засобів; розширити практику залучення підприємств туристичного господарства до проведення туристичних виставок, салонів, ярмарків, частіше організовувати маркетинг туристичних послуг виставки туристичного профілю та сервісної інфраструктури; розширити практику проведення науково-практичних конференцій, семінарів, симпозіумів, круглих столів з питань індустрії туризму; організовувати спільні рекламні кампанії туристичних підприємств з туристичними, страховими фірмами, авіакомпаніями, іншими зацікавленими підприємствами, в тому числі зарубіжними партнерами.

Таким чином, об'єднання різних інструментів маркетингу комунікацій

дозволяє одержати ефект синергії, коли сумісне вживання окремих маркетингових інструментів добивається більшого результату, ніж при їх роздільному використуванні.

З'єднання окремих елементів у комплекс повинне привести до ефекту синергії та збільшити обсяг продажів туристичного підприємства «Зовнішсервіс» на 30%.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Закон України «Про внесення змін в «Закон про митний тариф» від 21.12.10 р. № 2829 VI. URL: <http://www.zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 02.10.2021).
2. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» № 236/96 ВР. від 07.06.1996 зі змінами і доповненнями. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 36. Ст. 164. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 21.10.21).
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. *Библиотека хозяйственного человека*. Москва : Центр экономики и маркетинга, 2006. 208 с.
4. Альбеков А. У., Федько В. П. Логистика коммерции, Ростов-на-Дону : Феникс, 2001. 512 с.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Дело, 2009. 415 с.
6. Арефьева Е. В. Актуальные вопросы конкурентоспособности. Київ : Фокус. 2009. №1. С. 23–25.
7. Афонин И. В. Управление развитием предприятия. Стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены : учеб. пособие. Москва : Изд. торг. Корпорация «Дашков и К», 2002. 380 с.
8. Біловодська О. А. Маркетинговий менеджмент : навч. пос. Київ : Знання, 2010. 332 с.
9. Біржаков М. Б. Вступ в туризм. Київ : Вид. Шторм, 2015. 295 с.
10. Брутман А. Б. Измерение конкурентоспособности промышленных предприятий на основе оценки их производственного потенциала. *Вісник Хмельницького університету*. 2010. Т. 2. Економічні науки. № 4. С. 136–141.
11. Бут Т. В., Зайцева В. М., Пуліна Т. В. Ринок туристичних послуг України : навч. посібн. для студ. ВНЗ. Запоріжжя : ТОВ ВРА «Просвіта», 2019. 280 с.
12. Бутинець Ф. Ф. Історія бухгалтерського обліку : В 2 ч. Житомир :

ПП «Рута», 2001. 308 с.

13. Вінокуров Я. Коронавірус загрожує 50 мільйонам робочих місць у світі. *Hromadske Int*, 2020. URL: <https://hromadske.ua/posts/koronavirus-zagrozhuye-50-miljonam-robochih-misc-u-sviti-doslidzhennya> (дата звернення: 25.06.2021).

14. Виханский О С. Стратегическое управление : учебник. Москва : Гардарики, 2002. 296 с.

15. Гапоненко А. Л., Панкрутин А. П. Стратегическое управление : учебник. Москва : Омега-Л, 2004. 472 с.

16. Гаращук О. В., Матієнко В. М., Щукін О. І. Реструктуризація на основі інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. № 1 (23). 2011. С. 190–193.

17. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством : навч. пос. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.

18. Гонтаржевська Л. І. Ринок туристичних послуг в Україні : навч. посібн. Донецьк : Східний видавничий дім, 2008. 180 с.

19. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга : навч. пос. Київ : Вильямс, 2000. 677 с.

20. Іванцевич М. Д., Лобанов О. О. Людські ресурси управління. Львів : Вид. Діло, 2013. 300 с.

21. Кардаш В., Павленко І. А., Шафлюк О. К. Товарна інноваційна політика : навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2001. 182 с.

22. Кіндрацька Г., Коваль Л. В., Куліняк Ю. І. Ідентифікація конкурентоспроможності економічного потенціалу підприємства. *Львівська політехніка національний університет*. Вісник : збірник наук. праць. № 725. Проблеми економіки та управління. Львів, 2012. С. 90–98.

23. Колісник Л. Р., Русинський М. О. Загальнодержавна програма розвитку конкуренції в Україні як засіб модифікації умов формування конкурентного середовища. *Конкуренція*. Вісник Антимонопольного

комітету України. 2012. № 4. С. 12–16.

24. Котлик А. В. Деякі аспекти використання збалансованої системи показників для управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць. Випуск 238. Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. Т. 4. С. 877–884.

25. Котлик А. В. Цілі діяльності підприємства як основа забезпечення його конкурентоспроможності. *Науково-теоретичний журнал Хмельницького економічного університету «Наука й економіка»*. 2008. Випуск 2 (10). С. 168–172.

26. Кошеленко В. О. Об одном подходе к совершенствованию методик рейтинговых сопоставлений конкурентоспособности предприятий. *Економіст*. 2010. № 1. С. 36–40.

27. Красуляк М. М. Особливості діяльності промислових підприємств в умовах виконання індивідуальних замовлень. *«Львівська політехніка» національний університет. Вісник: збірник наук. праць*. № 725. Проблеми економіки та управління. Львів, 2012. С. 290–296.

28. Кушерук А. С. Механізм застосування промислового маркетингу у розвитку корпоративних підприємств: структура, задачі, функції, принципи, особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 12. С. 53–60.

29. Лащик І. Теоретичні аспекти процесу реструктуризації в умовах антикризового управління. *Економіка*. 2009. №7(98). С. 16–20.

30. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) : навч. пос. Київ : Альтерпрес, 2002. 436 с.

31. Майдебуря Е. В. Маркетинг услуг : уч. пос. Київ : ВИРА Р, 2001. 547 с.

32. Маркетинг : підручник А. О. Старостіна, Н. П. Гончарова, Є. В. Крикавський та ін. ; за ред. А. О. Старостіної. Київ : Знання, 2009. 1070 с.

33. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Київ : Каравела, 2006. 320 с.

34. Матушевська О. А. Оцінка факторів зовнішнього середовища, що впливають на економічну стійкість промислового підприємства. *Економічний часопис – XXI*. 2012. № 3–4 . С. 56–59.
35. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : учебник. Москва : Дело, 2005. 704 с.
36. Мізюк Б. М. Основы стратегічного управління : підручник. Львів : Магнолія, 2006, 2012. 544 с.
37. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрями розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 227 с.
38. Нємцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібн. Київ : ТОВ«УВПК» «Екс Об», 2001. 559 с.
39. Носик О. М. Реструктуризація підприємств в умовах трансформаційної економіки. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vdnuet/econ/2010_3/Nosik.pdf (дата звернення 20.10.21).
40. Орлова Н. С. Інформаційна прозорість акціонерних товариств в Україні. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2012. № 6. С. 39–43.
41. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент : навч. пос. Київ : Кондор, 2003. 196 с.
42. Пономарёва Н. Н. Анализ теоретических аспектов конкурентоспособности предприятия и методов ее оценки. *Бизнес-Информ*. Харьков : Издательский дом «ИНЖЭК». 2007. № 9. С. 61–65.
43. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : Монографія. Харків : ВД «ИНЖЕК», 2003. 328 с.
44. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 221 с.
45. Портер М. Международная конкуренция. Москва : Международные отношения, 2003. 412 с.

46. Проценко В. М. Напрями підвищення ефективності менеджменту в туризмі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський нац. університет ім. В.О. Сухомлинського. Вип. 18. 2017р. С.129–132.

47. Савчук С. И. Основы теории конкурентоспособности. Мариуполь : ИПРЭЭИ НАН Украины, Рената, 2007. 520 с.

48. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка. 2006. 390 с.

49. Сайт агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL: <http://www.smida.gov.ua>. (дата звернення: 20.03.2021).

50. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

51. Троян М. Ю., Школа В. Ю., Домашенко М. Д., Макаренко Т. М. Вплив Covid-19 на ринковий капітал на прикладі туристичної галузі: досвід ЄС та інших країн світу. *Вісник СумДУ*. Серія «Економіка», № 1.2021. С. 111–121.

52. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва : ИНФРА М, 2000. 256 с.

53. The impact of COVID-19 on the tourism sector. *ILO Briefing note*. 2020. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_dialogue/sector/documents/briefingnote/wcms_741468.pdf (дата звернення: 20.03.2021).

54. Dillard P. K., Zuniga J. A., Holstad M. M. An integrative review of the efficacy of motivational interviewing in HIV management. *Patient education and counseling*. 2017. № 100 (4). 636–646.

55. Interfax Україна. Інформаційне Агенство. Загальний обсяг надходжень від туристичного збору у 2020 році становить 130,6 млн. грн. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/721069.html> (дата звернення: 20.03.2021).

56. UNWTO World Tourism Barometr URL: <http://mkt.unwto.org/barometer> (дата звернення: 20.03.2021).

ДОДАТКИ

Додаток А

Функціональні обов'язки та повноваження персоналу туристичного підприємства «Зовнішсервіс»

Посади працівників	Функції (види діяльності працівників)	Відповідальність і повноваження
Директор	Скеровує діяльність працівників. Укладає угоди та акти, які забезпечують функціонування підприємства, представляє інтереси підприємства у відносинах з іншими.	Проводить фінансові перевірки, аудит підприємства, вирішує службові питання щодо відряджень, за кордон також, підбирає професійних співробітників та делегує їх обов'язки.
Менеджер з продаж	Займається забезпеченням необхідними документами, обрахуванням доходності вартості туру та його формуванням; Знайомить клієнтів із їх маршрутом, детально усе пояснює, дає вказівки щодо трансферу, екскурсійних програм, умов проживання, вибору готелю, телефонні дані та контакти. Займається бронюванням розподілу номерів, стягує плату за проживання, підготовлює необхідну документацію.	Документообіг стосовно продажу авіаквитків, інструктує гідів-перекладачів, підтримує у робочому стані базу даних, формує внутрішню базу щодо туристичної інфраструктури, готує програми для вітчизняних туристів та гостей з Європи, іноземними партнерами.
Головний бухгалтер	Відповідає за ведення грошового обороту підприємства, економічного ведення обліку надходжень, ведення статистичної звітності та займається аналізом фінансового стану підприємства.	Звітує перед директором підприємства за бухгалтерські статистичні звітні періоди, надає фінансові результати щомісячного товарообороту, відповідає за планування фінансів підприємства..

Додадок Б

Модель п'яти сил конкуренції М. Портера туристичного підприємства «Зовнішсервіс»



Додаток В

Основні характеристики, умови вибору та ризику реалізації стратегій
конкурентоспроможності

Вид стратегії	Умови вибору	Шляхи реалізації	Переваги	Ризики реалізації стратегії
Лідерство за витратами	Визначення наявності в організації інвестицій до капіталу, обчислення витрат з перелаштування з одного товару на інший. більш дешевий, сильна цінова політика, чутливість до ціни, велика кількість споживачів. контроль системи за витратами	Ефективний процес виробництва; реінженіринг, недорогі затрати на послугу, раціональна технологія процесу, спощений дизайн послуги	Захист товарів-замінників, забезпечення переваг над постачальниками, переваги ад торговельними посередниками, високі бар'єри входу на ринок сбуту туристичних послуг.	Зростання кількості конкурентів; Конкуренти досягають витрат як на підприємстві; Запізнена реакція на зміни у бізнес-середовищі та кризового стану країни, принципові технологічні загрози.
Диференціація	Відповідний дизайн, Висока якість матеріально-технічних ресурсів. Дослідження суттєвих вкладень в базисні дослідження, Термін тривалості роботи в туристичній галузі; Зв'язки з канадами розподілу.	Унікальність особливостей створення послуг; використання продукції, яка знижує сукупні витрати; підвищення результатів надання реалізованих послуг; Підвищення якості послуг за рахунок збільшення цін та підвищення іміджу підприємства.	Створення вхідних бар'єрів на ринок для нових організацій; зниження чутливості споживачів до ціни допомагає уникнути загрози з боку товарів-замінників; встановлення високих цін дає змогу отримувати високі прибутки	Загроза появи нових технологій; значний відрив від цінового лідера; зниження значення диференціації для покупців
Концентрація (фокусування)	Підприємство володіє конкуретними перевагами; Відбувається зростання прибутку та його збільшення; підприємство має досвід для того, щоб бути конкурентоспроможним на ринку туристичних послуг.	Фокусування концентрації уваги на Унікальність послуги, викликана його новоутвореними характеристиками; територіальний ринок туристичних послуг, певні види товару; споживачі окремої групи за сегментуванням ринку туристичних послуг.	Підприємство не потребує збільшення території; досягнення прибутку при малому ринковому сегменті; не вимагає суттєвих фінансових затрат, можливість для посилення якості послуг з урахуванням наявного сегменту споживачів.	Звуження сегментації ринку туристичних послуг; поилення спеціалізації на підсегменти, які можуть бути відомими фірмам-конкурентам; різна цінова політика у цільовому сегменті загального ринку туристичного ринку.

Додаток Г

Аналіз факторів макросередовища туристичного підприємства
«Зовнішсервіс»

Група факторів	Фактор	Вияв	Запропоновані заходи для «Зовнішсервіс»
1.Економічні	1.1. Підвищення інфляції в країні є загрозою	Відбувається обезцінення грошових накопичень	Подорож у кредит; підтримання платоспроможності споживачів за рахунок ведення фінансових операцій
	1.2.Зменшення доходів споживачів.	Скорочується попит на туристичні послуги	Обсяги реалізованих туристичних послуг зменшуються; необхідність інноваційних нововведень
2.Правові	Вивчення правових документів, що визначають послаблення економічного стану підприємства	Скорочення прибутку підприємства	Обсяги реалізації послуг та валовий дохід підприємства збільшуються
3.Політичні	3.1. Орієнтир на туристичних ринок та економіку країни	Самостійний вибір напрямку господарської діяльності	Розроблення нових напрямів туристичної діяльності
	3.2. Показники інфляційного процесу у суспільстві, відсутність стабільності	Відсутність контролю надання турпослуг від туроператорів, послаблення дисципліни	Застосування страхових угод для стимулу роботи з
	3.3.Угрупування, створені в органах державної влади	Фактори впливу на політичний курс та угруповання і законодавство.	Позиція керівника стимулювати роботу політиків, які сприяють розвитку підприємства
4. Соціальні	4.1. Спостерігається зростання мобільного населення	Зміна кадрового потенціалу, пов'язана з неможливими умовами праці	Нові форми і методи стимулюючого процесу удосконалення системи
	4.2. Рівень освіти знижує свій рівень якості освіти	Конфліктні ситуації у трудовому колективі	Підтримка підприємства службами психологічного та соціального напрямків
5. Технологічні	5.1. НТП в сфері виробництва.	Утворення нового обладнання на підприємстві	
	5.2. НТП в соціальній сфері.	Підвищення вимог до життєдіяльності у населенні	Маркетингові дослідження. Поліпшення умов праці й побуту працівників підприємства.

Додаток Д

Аналіз факторів мікросередовища туристичного підприємства

«Зовнішсервіс»

Група факторів	Фактор	Вияв	Вплив на підприємство	Можлива реакція з боку підприємства
1. Споживачі	1.1. Надання та реалізація туристичних послуг	Скорочується попит дуже різко	Зменшується виручка та валовий дохід, прибуток, рентабельність підприємства	Підвищена діяльність рекламної політики, доовготерміновий термін проживання споживачів
	1.2. Послуги, що реалізуються на турринку	Збільшення ринку	Збільшення товарообігу підприємства, його валового доходу, прибутку	Зростання реалізації наданих туристичних послуг до максимального значення
	1.3. Ринок додаткових послуг.	Стабільність ринку туристичних послуг.	Мінливість кількості чисельності населення	Здійснення анкетного опитування серед працівників, удосконалення заходів щодо матеріального стимулу
2. Постачальники	2.1. Забезпечення матеріально-технічних засобів на підприємстві	Збільшення туропераорських цін на послуги	Збільшення собівартості на турпослуги туроператора	Пошук нових сегментів серед постачальників турпослуг
	2.2. Надання електромережі	Збільшення тарифів за електроенергію	Перебої в постачанні.	Зменшення витрат та ноовий формат співпраці з новими фірмами партнерами
3. Конкуренти	3.1. Внутрішній ринок та наявність конкурентів	Зменшення обсягу туристичних послуг	Зменшення виручки з надання турпослуг	Зміна асортиментного ряду турпослуг, підвищення якості послуг, нововведення форм і методів в обслуговуванні
	3.2. Іноземні конкуренти-партнери	Зменшення кількості мешканців	Зменшення доходу від проживання	Застоосування зарубіжного досвіду праці

Додаток Ж

Зміст комплексної програми підвищення якості управління персоналом на туристичному підприємстві
«Зовнішсервіс»

Блок діяльності	Форми реалізації	Терміни
1	2	3
Формування персоналу, адаптація працівника в трудовому колективі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити нові сучасні вимоги до персоналу 2. Розробити нові методики професійного розподілу 3. Документообіг, необхідний для професійного відбору кадрів 	1 жовтня - 1 листопада 2021 року
Перехід на гуманні відносини в процесі в діяльності підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Щомісячні наради з колективом 2. Обговорення у колективі цілей та завдань підприємства 3. З'ясування потреб працівників, їх сімейного становища, матеріальної та життєвих потреб. 4. Співробітники, яким потрібна допомога, надати її 5. Екологічні заходи та з охорони праці до умов праці 6. За необхідності матеріальна підтримка співробітникам 	1 жовтня року - 1 березня
Підвищення професійного рівня працівників підприємства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застосування на курсах досвіду інших підприємств та зарубіжних компаній 2. Курси та тренінги за психологічним та професійним спрямуванням 3. Участь у конференціях, виставках, семінарах співробітників 4. Сучасний розвиток турпідприємства з організацією семінару за темою: «Перспективи розвитку під час пандемії та після кризового стану» 5. Відрядження у столицю м. Київ на щорічну туристичну виставку 	1 жовтня року - 1 листопада
Зміна ступеня участі працівників в управлінні організацією	<ol style="list-style-type: none"> 1. Засідання трудового колективу, створення договору трудового колективу 2. Засідання різного роду за темою нових нововведень у туризмі щодо усунення наслідків коронакризи, обговорення питань, пов'язаних з управлінням підприємства, висловлювання своїх думок співробітниками щодо покращення роботи турфірми, спільна розробка з адміністрацією управлінських рішень та оцінка управлінських дій, вирішення можливих конфліктів, уникнення пікових ситуацій за рахунок їх обговорень на нараді, адміністративні нововведення щодо дисципліни, мотивації, підвищення кваліфікації, підведення підсумків щомісячно, квартално та річних аудит перевірок. 	1 жовтня року - 1 листопада
Взаємні демократичні відносини у колективі	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розроблення стратегічних напрямків економічного зростання підприємства 2. Мотивування співробітників та їх заохочення за хорошу роботу та якісне виконання роботи. 3. Спільні зустрічі, корпоративи, свята, концерти, походи у театри та музеї 	1 грудня - 1 березня

Продовження Додатку Ж

1	2	3
Корпоративна культура та її підвищення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження ноу-хау та пропозицій щодо організації та надання якісних туристичних послуг 2. Заохочувати співробітників підприємства матеріальними винагородами та влаштувати конкурси на кращу пропозицію щодо удосконалення роботи 3. Влаштувати захід по рейтингу напрацьованих досягнень у колективі 4. Корпоративні зустрічі з врученням призів за участю керівника підприємства 5. Поздоровлення до дня народження та подарунки 6. Прийом та організація співробітників з особистих питань 	січень 2021 року
Моральний розвиток корпоративного духу у колективі	<ol style="list-style-type: none"> 1. День досягнень. Підсумки неділі, місяця, року. 2. Організація екскурсії в Асканію Нову. 	Березень
Психологічний розвиток позитивного спілкування та мислення	<ol style="list-style-type: none"> 1. Взаємозв'язок у колективі з колегами 2. Участь у психологічних та соціальних тренінгах тренінгових компаній 	1 січня - 1 березня
Нематеріальне стимулювання з визнанням у колективі	Урочисна подія з вибором номінації «Найкращій працівник року»	1 березня - 1 квітня