

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет природоохоронний  
Кафедра економіки природокористування

**Бакалаврська кваліфікаційна робота**

на тему: Забезпечення конкурентоздатності туристичного підприємства в сучасних умовах

Виконал студент 4 року навчання  
групи СТ - 43  
спеціальності 242 – Туризм  
(ОПП "Сталий туризм")  
Парканський Андрій Ігорович

Керівник к.е.н., доцент  
Попова Марія Олександрівна

Рецензент д.е.н., професор  
Садченко Олена Василівна

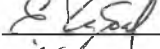
Одеса 2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ЕКОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Природоохоронний  
Кафедра Економіки природокористування  
Рівень вищої освіти бакалавр  
Спеціальність 242 - Туризм (ОПП "Сталий туризм")  
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки природокористування

  
Губанова О.Р.  
«16» червня 2020 року

**ЗАВДАННЯ**  
НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Парканському Андрію Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Забезпечення конкурентоздатності туристичного підприємства в сучасних умовах

керівник роботи Попова Марія Олександрівна, к.е.н., доцент

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «27» квітня 2020 року № 45-«С».

2. Строк подання студентом роботи 12 червня 2020 року

3. Вихідні дані до роботи:

3.1. Організаційна структура туристичного агентства «Віртум».

3.2. Бухгалтерська звітність, статистика по галузі.

3.3. Штатний розклад туристичного агентства «Віртум».

3.4. Інформація про основну діяльність підприємства.

3.5. Літературні та наукові джерела по тематиці даної роботи.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

4.1. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства як фактор його комерційного успіху.

4.2. Дослідження сучасного стану конкурентоздатності туристичного підприємства.

4.3. Шляхи підвищення конкурентоздатності туристичного підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

5.1. Форми організації процесу встановлення діагнозу стосовно конкурентних відносин.

5.2. Багатокутник конкурентоспроможності.

5.3. Дослідження конкурентоспроможності фірми в цілому.

5.4. Основні напрямки діяльності фірми «Віртум».

5.5. Організаційна структура фірми «Віртум».

5.6. Таблиця «Обмеження за обсягом виручки і кількості працівників, 2020 р.»

5.7. Таблиця «Обмеження за видами діяльності, 2020 р.»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 11 травня 2020 р.

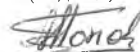
### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Оцінка виконання етапу	
			у %	за 4-х бальною шкалою
1.	Робота з літературними джерелами	11.05.20 – 12.05.20	80	Добре (С)
2.	Робота на розділом 1 «Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємства як фактор його комерційного успіху»	13.05.20 – 15.05.20	95	Відмінно (А)
3.	Робота над розділом 2 «Дослідження сучасного стану конкурентоздатності туристичного підприємства»	16.05.20 – 18.05.20	85	Добре (В)
4.	Робота над розділом 3 «Шляхи підвищення конкурентоздатності туристичного підприємства»	19.05.20- 22.05.20	80	Добре (С)
5.	Рубіжна атестація	23.05.20- 30.05.20	80	Добре (С)
6.	Здача роботи на кафедрі	12.06.20		
7.	Перевірка на плагіат	13-14.05.20		
8.	Рецензування	14.05.20		
	<b>Інтегральна оцінка виконання етапів календарного плану (як середня по етапам)</b>		<b>84</b>	<b>Добре (В)</b>

Студент

Керівник роботи

  
( підпис )

  
( підпис )

Парканський А.І.  
(прізвище та ініціали)

Попова М.О.  
(прізвище та ініціали)

## ПРОТОКОЛ

перевірки на наявність плагіату за допомогою  
сервісу *Advego Plagiatus* (*Плагиата.НЕТ*; *Viper*; *eTXT Антиплагиат*;  
*Content-Watch* тощо)

бакалаврської кваліфікаційної роботи

Парканського Андрія Ігоровича на тему:

Забезпечення конкурентоздатності туристичного підприємства в сучасних  
умовах

Оригінальність тексту складає 66,63% (схожість 33,37%)

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи,  
к.е.н., доц.



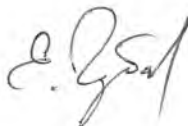
Попова М.О.

Ознайомлен



Парканський А.І.

Узгоджено:  
завідувач кафедри



Губанова О.Р.

## Відгук керівника дипломної роботи

Студенту Парканському А.І. було поставлено за мету на основі сучасних наукових підходів до конкуренції провести аналіз рівня конкурентоздатності обраного об'єкта дослідження і визначити сучасні шляхи вдосконалення в цій області.

При розробці шляхів підвищення конкурентоздатності туристичного підприємства автором були вивчені загальні поняття та сутність конкуренції та конкурентоспроможності; при розгляді стану конкурентоздатності туристичного агентства «Віртум» був проведений аналіз організаційної структури управління та основних техніко-економічних показників діяльності, а також досліджено рівень рекламної діяльності та ціноутворення, виявлені недоліки в роботі підприємства та запропоновано заходи щодо її вдосконалення.

В роботі на основі використання та вивчення матеріалів вітчизняної і зарубіжної наукової літератури відзначені основні проблеми туристичних підприємств в сфері конкурентоспроможності в дуже складних сучасних умовах.

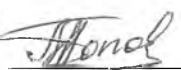
У відповідності з проведеними дослідженнями рекомендації щодо підвищення обсягу реалізації послуг та ефективності діяльності були всебічно обґрунтовані.

Під час роботи автор проявив самостійність, вміння працювати з законодавчою та методичною базою, творчий підхід до вирішення поставлених завдань, достатній обсяг та рівень знань, вміння раціонально та ефективно використовувати їх при розробці поставленого завдання.

Практична значущість досягнутих результатів полягає в розробці практичних рекомендацій щодо підвищення обсягу реалізації послуг та ефективності діяльності туристичного агентства «Віртум», які базуються на впровадженні гнучкої системи організації та інноваційному підході до формування туру з використанням можливостей комп'ютерної техніки та сучасного програмного забезпечення.

Календарний графік проведення дослідження дотримувався, а робота автора над бакалаврською кваліфікаційною роботою заслуговує оцінки «відмінно».

Поставлені автором завдання були успішно виконані. Бакалаврська кваліфікаційна робота відповідає завданню та вимогам, які пред'являються до оформлення та змісту і рекомендується до захисту, а її автор Парканський А.І. заслуговує на присвоєння кваліфікації бакалавра з туризму.

Керівник бакалаврської  
кваліфікаційної роботи  доц., к.е.н. Попова М.О.

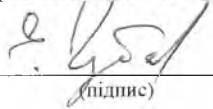
“ 12 ” 06 2020 року

## Висновок кафедри про бакалаврську кваліфікаційну роботу

Бакалаврська кваліфікаційна робота розглянута.

Студент Парканський А.І. допускається до захисту даної бакалаврської кваліфікаційної роботи в Екзаменаційній комісії № 15.

Завідувач кафедри економіки природокористування

  
“ ” 2020 року

Губанова О.Р.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

### Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему «Забезпечення конкурентоздатності туристичного підприємства в сучасних умовах» Парканського Андрія Ігоровича

**Актуальність теми.** В умовах ринкової економіки конкурентоспроможність товарів і послуг – це головний фактор успіху будь-якого підприємства, в тому числі і туристичної фірми. Одним з найважливіших показників конкурентоспроможності туристичного підприємства є конкурентоспроможність наданих їм послуг. Таким чином, існує необхідність розробки рекомендацій щодо вдосконалення роботи саме в даній області.

**Мета і задачі дослідження.** Мета роботи – на основі сучасних наукових підходів до конкуренції провести аналіз рівня конкурентоздатності обраного об'єкта дослідження і визначити сучасні шляхи вдосконалення в цій області.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розглянути теоретичні аспекти конкурентоспроможності туристичного підприємства як фактор його комерційного успіху;
- проаналізувати зовнішнє середовище (включаючи її останні зміни) і конкурентоспроможність туристичного агентства «Віртум», розробити основні напрямки турів, що відрізняються від використовуваних більшістю інших турагентств, особливо великих і давно відомих, з якими конкурувати на даному етапі не має сенсу;
- розробити заходи з підтримки конкурентоспроможності цього підприємства в сучасних умовах.

**Об'єктом дослідження** є процес забезпечення конкурентоздатності туристичного підприємства «Віртум».

**Предметом дослідження** є туристична діяльність і механізм формування конкурентоздатності туристичної фірми «Віртум».

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною основою роботи є фундаментальні концепції теорії управління, роботи з вдосконалення конкурентоспроможності туристичної фірми в контексті запобігання негативних наслідків сучасних умов. Недосконалість проведення політики в галузі туристичної діяльності обумовлює гостру необхідність розробки і впровадження нових методів в організації забезпечення конкурентоспроможності туристичної фірми, що призведе до вирішення багатьох економічних питань та покращення інвестиційного клімату туристичної галузі.

Інформаційною базою виступають нормативно – законодавчі акти України, статистичні дані, отримані вітчизняними та зарубіжними вченими, інформація електронних Інтернет-ресурсів.

**Рекомендації щодо використання результатів роботи з зазначенням галузі застосування.** У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто сучасні проблеми конкурентоспроможності підприємства як фактор його комерційного успіху та розроблено практичні рекомендації щодо їх вирішення.

Сформульовані та обґрунтовані положення можна застосовувати для подальшого розвитку практичних підходів щодо формування якісної системи впровадження інструментів просування туристичних товарів та послуг.

**Структура і обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Повний обсяг тексту бакалаврської кваліфікаційної роботи – 68 сторінок, таблиць – 3, рисунків – 2.

**Перелік ключових слів:** конкуренція, конкурентоздатність туристичного підприємства, туристична діяльність.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЙОГО КОМЕРЦІЙНОГО УСПІХУ	9
1.1. Загальні поняття та сутність конкуренції та конкурентоспроможності	9
1.2. Дослідження факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства	16
1.3. Особливості методики порівняльного аналізу конкурентів	23
РОЗДІЛ II. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	32
2.1. Загальна характеристика туристичного агентства (ТА) «Віртум»	32
2.2. Аналіз організаційної структури управління та основних техніко-економічних показників діяльності ТА «Віртум»	37
2.3. Дослідження рівня рекламної діяльності та ціноутворення	45
РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА	54
3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення обсягу реалізації послуг та ефективності діяльності ТА «Віртум»	54
3.2. Шляхи впровадження розроблених рекомендацій	59
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	66

## ВСТУП

В сучасних умовах в Україні склався і працює ринок туристичних послуг, який розбитий на сегменти, і всередині кожного сегмента йде жорстка конкуренція, тому для збереження конкурентоспроможності необхідно розвиватися, і причому безперервно.

Безперервний розвиток передбачає введення нових, закриття старих, модернізацію існуючих елементів. Точніше кажучи, оновлення. Необхідно пам'ятати, що кожна фірма самобутня, і важливо, оновлюючи асортимент послуг і напрямки туризму, зберегти найбільш привабливі елементи цієї самобутності.

Причому ці дії повинні бути неординарними, заснованими на аналізі великої кількості фактів, які відображають виробничі, господарські, соціальні, фінансові та інші процеси, що відбуваються як усередині фірми, так і поза нею.

Стратегічний напрямок, в якому розвивається українська економіка і його складова – конкурентоспроможність, яка є в інтеграції з світовими технологічними ланцюжками, в участі в міжнародному поділі праці, у входженні країни в міжнародні економічні інститути.

Конкурентоспроможність товарів (послуг) залежить від ряду факторів, у зв'язку з чим поняття конкурентоспроможності досить ємне.

Конкурентоспроможність розглядають як здатність товарів (послуг) бути проданими. Щоб задовольнити різні потреби покупець придбає товари, якість і споживчі властивості яких здатні задовольнити саме цю потребу.

Оцінка конкурентоспроможності починається з визначення мети:

- якщо необхідно визначити положення даного товару (послуги) в ряду аналогічних, то досить провести їх пряме порівняння по найважливішим параметрам;

- якщо метою дослідження є оцінка перспектив збуту товару (послуги) на конкретному ринку, то в аналізі повинна використовуватися інформація,



яка включає відомості про вироби (послуги), які вийдуть на ринок в перспективі, а також відомості про зміну діючих у країні стандартів і законодавства, динаміки споживчого попиту.

Незалежно від цілей дослідження, основою оцінки конкурентоспроможності є вивчення ринкових умов, яке повинно проводитися постійно, як до початку розробки нової продукції, так і в ході її реалізації.

Розробка нових послуг проводилась на основі обробки даних досліджень туристського бізнесу, опублікованих на сайтах тематичних видань індустрії туризму та готельного бізнесу.

Вибір послуги та розрахунок ефективності її впровадження гуртувався на результатах аналізу факторів дійсності, розрахунках поточного і перспективного фінансового стану турфірми, матеріалах комплексного розвитку фірми, аналізу основних конкурентів і потреб клієнтів турфірми.

Актуальність теми дипломної роботи полягає в тому, що в умовах ринкової економіки конкурентоспроможність товарів і послуг – це головний фактор успіху будь-якого підприємства, в тому числі і туристичної фірми. Конкурентоспроможність підприємства передбачає оптимальне поєднання якості, ціни, дизайну (презентації) і можливості післяпродажного обслуговування. Одним з найважливіших показників конкурентоспроможності туристичного підприємства є конкурентоспроможність наданих їм послуг.

Мета роботи: на основі сучасних наукових підходів до конкуренції провести аналіз рівня конкурентоздатності обраного об'єкта дослідження і визначити сучасні шляхи вдосконалення в цій області.

Для досягнення мети були поставлені і вирішені наступні завдання:

- розглянути теоретичні аспекти конкурентоспроможності туристичного підприємства як фактор його комерційного успіху;
- проаналізувати зовнішнє середовище (включаючи її останні зміни) і конкурентоспроможність туристичного агентства «Віртум», розробити

основні напрямки турів, що відрізняються від використовуваних більшістю інших турагентств, особливо великих і давно відомих, з якими конкурувати на даному етапі не має сенсу;

- розробити заходи з підтримки конкурентоспроможності цього підприємства в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоздатності туристичного підприємства «Віртум».

Предметом дослідження є туристична діяльність і механізм формування конкурентоздатності туристичної фірми.

Недосконалість проведення політики в галузі туристичної діяльності обумовлює гостру необхідність розробки і впровадження нових методів в організації забезпечення конкурентоспроможності туристичної фірми, що призведе до вирішення багатьох економічних питань та покращенні інвестиційного клімату туристичної галузі.

## РОЗДІЛ І

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОРА ЙОГО КОМЕРЦІЙНОГО УСПІХУ

#### 1.1. Загальні поняття та сутність конкуренції та конкурентоспроможності

В умовах постійно мінливого стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємницької структури виявляються в сфері конкуренції.

Конкуренція – один з сутнісних ознак ринку, форма взаємного суперництва суб'єктів маркетингової системи і механізм регулювання здійсненого виробництва. Як громадська форма взаємодії суб'єктів конкуренція виступає передумовою реалізації індивідуальних економічних інтересів кожного суб'єкта, залученого в боротьбу між двома більш-менш чітко позначеними суперниками по бізнесу [19, 46-49].

Конкуренція виступає також інструментом в усуненні і запобіганні монополій. Конкуренція змагальність господарюючих суб'єктів, коли їх самостійні дії ефективно обмежують можливість кожного з них однобічно впливати на загальні умови обігу товарів на відповідному товарному ринку.

Змістовна характеристика конкуренції дана авторами І. Бернардом і Ж.-К. Коллі в роботі, де ця категорія розглядається як стан взаємовідносин, коли відбувається вільний, повне і достовірне зіставлення всіх господарюючих суб'єктів в плані як пропозиції, так і попиту на товари і послуги. При проведенні статистичного аналізу конкуренції принципово важливою є сформульована тут ідея зіставлення.

Для менеджера турагентства важливо бачити в конкуренції процес суперництва між суб'єктами ринку (юридичними або фізичними), які здійснюють підприємницьку діяльність і зацікавлені в досягненні аналогічної мети.

У менеджменті такою метою є максимізація прибутку за рахунок завоювання переваг споживачів. Сенс здорової конкурентної боротьби повинен полягати в завоюванні конкретних споживачів, які користуються послугами конкурентів, а не в діях проти підприємств-суперників. Здорова конкуренція оживляє ринок, благотворно діє на ціни, викликає до життя нові форми сервісу, змушує виробників здійснювати активну інноваційну політику. У відомому сенсі конкуренція двигун прогресу [15, 3-7].

Останнім часом в Україні явно проявляється тенденція до загострення конкуренції між туристичними підприємствами, які піддаються наростаючому сукупного впливу конкурентних факторів. Проте, на багатьох підприємствах не проводиться цілеспрямована робота з аналізу конкурентів, відсутні систематизовані уявлення про те, що є конкурентоспроможністю підприємства, як її створювати, підтримувати і як грамотно реалізовувати.

Конкурентоспроможність фірми – це реальна і потенційна здатність підприємства з урахуванням наявних у нього для цього можливостей проектувати, виготовляти і реалізовувати (надавати) в конкретних умовах товари (послуги), які за своїми споживчими і вартісними характеристиками в комплексі більш привабливі для споживачів, ніж товари конкурентів.

Конкурентоспроможність турфірми, як і будь-якого підприємства-виробника, характеризує можливості і динаміку пристосування виробника до постійно змінюваних умов конкуренції на ринку.

Як показники ефективності діяльності фірми можуть використовуватися такі показники, як рентабельність, обсяг продажів і їх модифікації (рентабельність продажів, рентабельність активів, оборотність товарів / послуг та ін.)

Конкурентоспроможність підприємства в найширшому сенсі можна визначити як здатність до досягнення власних цілей в умовах протидії конкурентів. Звідси випливає, що мірилом конкурентоспроможності підприємства є «співвідношення сил» між конкретним підприємством і його основними конкурентами на ринку. У теорії менеджменту до основних

конкурентів відносять підприємства даної галузі, близькі за характеристиками і стратегічного поведінки. Ці підприємства утворюють так звану «стратегічну групу».

Цілі підприємства, як правило, мають тимчасову прив'язку, тому можна сказати, що конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю вести успішну (відносно досягнення поставлених цілей) діяльність в умовах конкуренції на протязі певного (тривалого) часу.

Конкурентоспроможність є багатовимірним властивістю, що визначається багатоаспектністю самого явища конкуренції. Це означає, що менеджмент підприємства не може зосереджувати зусилля лише на одному з конкурентних факторів – вони повинні враховуватися одночасно, з урахуванням взаємної залежності і часу. Багатоаспектність конкуренції також проявляється в тому, що підприємства можуть передбачати поведінку конкурентів, а також реагувати на одну і ту ж ситуацію на ринку по-різному. Внаслідок цього ускладнюється прогнозування ситуацій і їх довгострокове планування.

Конкурентоспроможність є важливою інтегральною характеристикою діяльності підприємства, але її підвищення не повинно ставати самоціллю. Необхідно орієнтуватися на те, щоб конкурентоспроможність пропозиції, наявних ресурсів і менеджменту підприємства були достатні для реалізації обраної конкурентної стратегії з метою отримання бажаних результатів діяльності.

Щоб виграти в конкурентній боротьбі, потрібно володіти певною перевагою на ринку, вміти створити фактори переваги над конкурентами в сфері споживчих характеристик товару (послуги) і засобів його просування на ринку.

З метою своєчасного наявності пріоритетів і ефективної стратегії, найбільшою мірою відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації і заснованої на сильних сторонах діяльності підприємства, будь-яка фірма повинна постійно здійснювати поточний контроль і аналіз конкурентної

переваги (переваги) на ринку, на якому вона і конкуруюча фірма пропонують аналогічні по споживчому попиту товари або послуги [25, 137-140].

Розпізнавання, визначення характеру, ознак, виявлення причин відхилень у стані конкурентного середовища здійснюються за допомогою діагностики, яка є засобом, методом і інструментарієм всебічного дослідження маркетингових і, зокрема, конкурентних відносин. Як галузь знань діагностика включає теорію і методи організації процесів діагнозу, а також принципи побудови засобів діагнозу, класифікацію можливих відхилень характеристик конкурентного середовища. Виділяють три форми організації процесу встановлення діагнозу – аналітичну, експертну і діагностику на моделі, тобто імітаційну (рис.1.1.) [19, 81-83].



Рис.1.1. Форми організації процесу встановлення діагнозу стосовно конкурентних відносин

Аналітичної діагностикою називають процес встановлення діагнозу за допомогою безконтактних методів при використанні маркетингової, статистичної інформації та методів конкурентного аналізу, типологій, аналізу конкурентних карт.

Експертна діагностика базується на інформації для цілей діагнозу, отриманої контактними методами, за допомогою проведення спеціальних експертних і соціоекономічних опитувань в ході досліджень.

Імітаційна (модельна) діагностика дозволяє отримати інформацію про об'єкт шляхом імітаційного моделювання.

Результатом діагностики повинен бути діагноз, тобто визначення та опис поточного і перспективного стану конкурентного середовища. На основі встановленого діагнозу менеджер розробляє заходи для поліпшення або посилення потенціалу конкурентної переваги фірми. Постановка діагнозу конкурентного середовища повинна базуватися на порівнянні. Результати діагностики необхідні для формування інформації і розробки політики конкуренції фірми.

Діагностика як процес виявлення сильних і слабких сторін як своєї фірми, так і фірм-конкурентів дає можливість уникнути антагоністичних конфліктів в процесі взаємодії конкурентів і більш ефективно планувати і використовувати свої сили і ресурси.

Концепція конкурентної переваги має базуватися на упереджуваний, превентивний характер тактичних і стратегічних дій фірми в конкурентному середовищі. Пасивна стратегія, тобто стратегія проходження за конкурентами, звичайно, як показує практика, є початком відходу з позицій прямої конкуренції, а значить, догляду на сегменти ринку, малопривабливі для конкурентів. В окремих випадках пасивний шлях, тобто прояв у взаєминах з конкурентами принципу «не заважати один одному», може бути виправданий. У той же час не слід забувати, що відсутність конкурентних переваг – вірний шлях до банкрутства, тому що далеко не всі конкуренти дотримуються такого пасивного шляху.

Головними напрямками забезпечення конкурентної переваги фірми є: концентрація ресурсів фірми для попередження дій конкурентів, утримування ініціативи в конкурентній боротьбі, забезпечення ресурсного потенціалу для досягнення поставлених цілей, розробка гнучкої системи

планування діяльності фірми на ринку шляхом обґрунтування ефективної стратегії взаємодії з конкурентами.

Конкурентна перевага, яким володіють на конкретних ринках різні суперники (конкуренти), є істотним чинником клімату, або конкурентної ситуації на ринку, на ринку товару. Конкурентна перевага визначається набором характеристик, властивостей товару або марки, який створює для фірми певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Перевага оцінюється відносним, порівняльним станом, положенням фірми по відношенню до конкурента, що займає найкращу позицію на ринку товару або в сегменті ринку. Воно може бути зовнішнім і внутрішнім.

Конкурентна перевага є зовнішнім, якщо воно засноване на відмінних якостях товару (послуги), які утворюють «цінність для покупця» з огляду на скорочення витрат або підвищення ефективності. Зовнішню конкурентну перевагу збільшує ринкову частку фірми, тобто здатність фірми змусити ринок прийняти ціну товару (послуги), більш високу, ніж у пріоритетних (найнебезпечніших) конкурентів, але не забезпечують відповідного розпізнавального якості.

Внутрішню конкурентну перевагу базується на перевазі фірми щодо витрат виробництва, управління фірмою або товаром (послугою), яке створює «цінність виробника» і меншу собівартість, ніж у конкурента. Ця перевага може створюватися завдяки проведенню стратегії домінування по витратах за рахунок впровадження організаційних і виробничих нововведень фірми.

Таким чином, співвідношення «ринкової сили» і «продуктивності» може характеризувати рівень конкурентної переваги фірми перед конкурентами.

Досягти конкурентних переваг і зміцнити свої позиції підприємство може за рахунок: забезпечення нижчих витрат на виробництво і збут товару або послуги; забезпечення незамінності продукту за допомогою диференціації. Диференціація означає здатність фірми запропонувати



покупцеві товар або послугу, що володіє більшою цінністю, тобто більшої споживною вартістю. Диференціація дозволяє встановлювати більш високі ціни при тих же витратах за рахунок більшої привабливості товару (послуги) для споживача, що забезпечує більший прибуток.

Крім цього перед підприємством стоїть завдання: на якому «по ширині фронту» ринку конкурувати – на всьому ринку чи будь-якої його частини (сегменті). Цей вибір можна здійснити, використовуючи залежність між часткою ринку і рентабельністю фірми. Особливо важливо це положення для порівняно невеликих турагентств.

Теза про те, що одним з вирішальних факторів забезпечення конкурентоспроможності є що належить підприємству частка ринку, в наші дні є загально визнаним. У більшості випадків промислові та інші підприємства, що мають велику, в порівнянні з конкурентами, частку ринку, мають і більш високі показники прибутковості.

Фірми, що не володіють можливостями для завоювання лідерства на ринку, повинні сконцентрувати свої зусилля на певному його сегменті і прагнути збільшувати там свої переваги по відношенню до конкурентів.

Успіху домагаються не тільки великі фірми з більшою часткою ринку, а також відносно невеликі вузькоспеціалізовані підприємства. Прагнення невеликих підприємств дублювати поведінка великих фірм, не зважаючи зі своїми реальними можливостями, призводить до негативних наслідків – до втрати конкурентних позицій. Щоб домогтися успіху, таким підприємствам необхідно дотримуватися правила: «Сегментуй ринок. Сужай виробничу програму. Добивайся і зберігай максимальну частку на мінімальному ринку». Розмір оптимальної частки ринку регламентується сукупністю об'єктивних і суб'єктивних факторів. А саме, відповідно до чинного законодавства держава в рамках антимонопольного регулювання встановлює граничні значення концентрації виробництва в руках окремого товаровиробника, перевищення якого тягне за собою застосування санкцій і примусового обмеження діяльності окремого товаровиробника на конкретному ринку. З іншого

боку, необхідно враховувати характер і тенденції розвитку самого товарного ринку або галузі, оскільки спочатку сприятлива ситуація зростаючого ринку стимулює до появи на ньому нових конкурентів. Причому, чим вище темпи приросту галузі, тим більш привабливі перспективи для великого бізнесу [20, 22-26].

Як суб'єктивних чинників виступають внутрішні ресурси і особливості самого господарюючого суб'єкта, оскільки збереження і зміцнення конкурентних позицій на ринку, як правило, супроводжується необхідністю залучення додаткових ресурсів, які направляються або на зниження витрат (тим самим формуються більш сильні позиції в рамках цінової конкуренції), або на пропозиції унікальної продукції. І те й інше характеризує собою внутрішні можливості підприємства зі створення високих вхідних бар'єрів.

Отже, встановлення прийнятною або оптимальної частки ринку, контрольованої господарюючим суб'єктом, передбачає собою процес пошуку компромісного рішення, обумовленого сукупністю об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на кількісну міру частки ринку, яку займає підприємством.

## **1.2. Дослідження факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства**

Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку передбачає з'ясування його сильних і слабких сторін, а також тих чинників, які в тій чи іншій мірі впливають на ставлення покупців до підприємства і, як результат, на зміну його частки в продажах на конкретному товарному ринку. Стикаючись з міжнародною і внутрішньою конкуренцією, на думку французьких економістів А. Олів'є, А. Дайана і Р. Урсе, воно повинно забезпечити собі рівень конкурентоспроможності по восьми факторів. це:

- концепція товару і послуги, на якій базується діяльність підприємства;

- якість, що виражається у відповідності продукту високому рівню товарів ринкових лідерів і виявляється шляхом опитувань і порівняльних тестів;

- ціна товару (послуги) з можливою націнкою;
- фінанси – як власні, так і позикові;
- торгівля – з точки зору комерційних методів і засобів діяльності;
- післяпродажне обслуговування, що забезпечує підприємству постійну клієнтуру;

- зовнішня торгівля підприємства, що дозволяє йому позитивно управляти відносинами з владою, пресою і громадською думкою;

- передпродажна підготовка, яка свідчить про його здатність не тільки передбачити запити майбутніх споживачів, але і переконати їх у виняткових можливості підприємства задовольнити ці потреби.

Якщо підійти однаково до оцінки конкурентних можливостей ряду фірм, накладаючи схеми один на одного, то, на думку авторів, можна побачити слабкі і сильні сторони одного підприємства по відношенню до іншого.

Вельми схожу точку зору висловлюють і українські економісти. Зокрема, до «ключових факторів ринкового успіху» відносять:

- фінансове становище підприємства;
- наявність передової технології;
- забезпеченість висококваліфікованими кадрами;
- здатність до продуктового (і цінового) маневрування;
- наявність збутової мережі і досвідчених кадрів збутовиків;
- стан технічного обслуговування;
- дієвість реклами і системи зв'язків з громадськістю;
- кредитоспроможність (платоспроможність) основних покупців (споживачів).

Оцінка можливостей підприємства по цим восьми факторів дозволяє побудувати гіпотетичний «багатокутник конкурентоспроможності» (рис.1.2.).

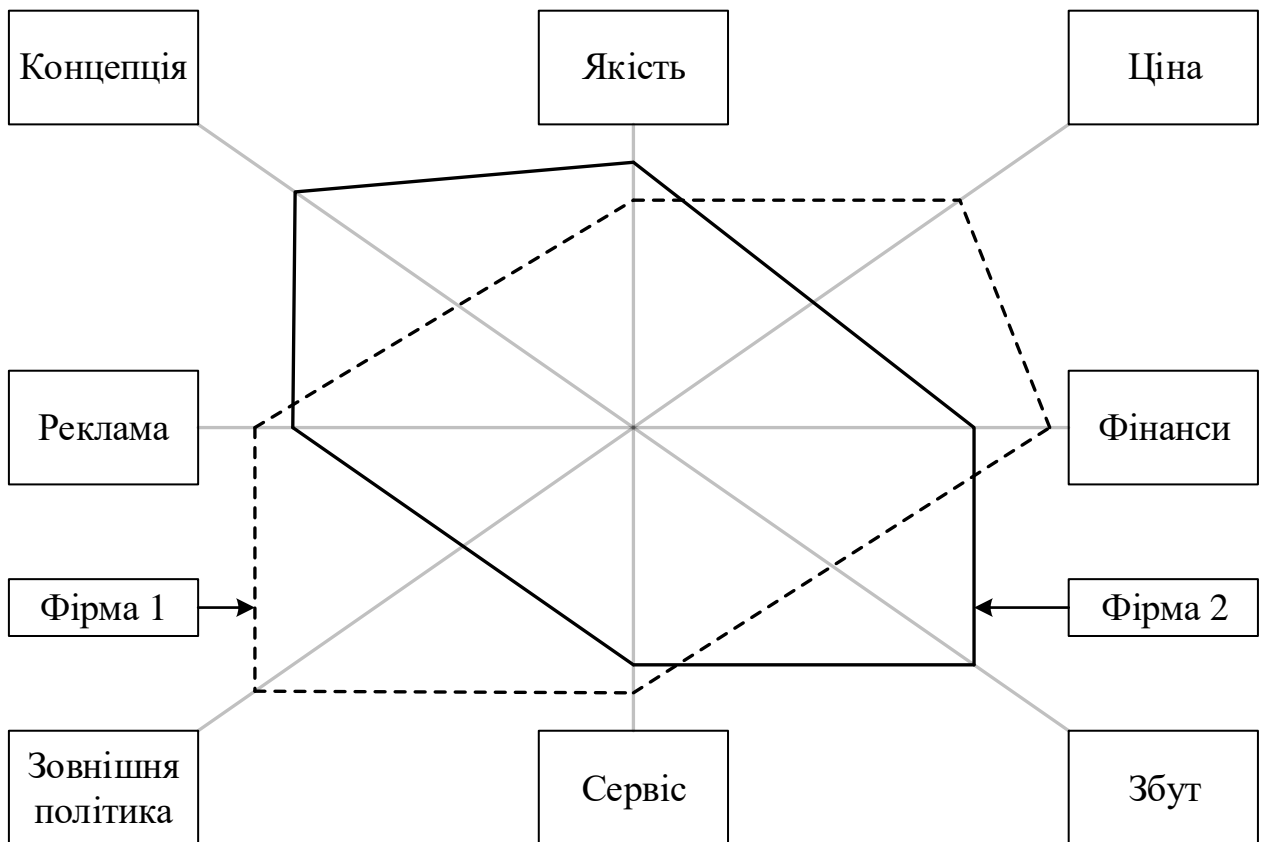


Рис. 1.2. Багатокутник конкурентоспроможності

Аналіз відібраних факторів полягає у виявленні сильних і слабких сторін як у своїй діяльності, так і в роботі конкурентів, що може дозволити, з одного боку, уникнути найбільш гострих форм конкуренції, а з іншого – використовувати свої переваги і слабкості конкурента.

Фактори – це ті явища і процеси виробничо-господарської діяльності підприємства і соціально-економічного життя суспільства, які викликають зміну абсолютної і відносної величини витрат на виробництво (надання послуги), а в результаті зміна рівня конкурентоспроможності самого підприємства.

Фактори конкурентоспроможності, на думку М. Портера, безпосередньо пов'язані з факторами виробництва. Всі фактори, що визначають конкурентні переваги підприємства і фірми галузі, він представляє у вигляді кількох великих груп:

1. Людські ресурси – кількість, кваліфікація та вартість робочої сили.
2. Фізичні ресурси – кількість, якість, доступність і вартість ділянок, води, корисних копалин, лісових ресурсів, джерел гідроелектроенергії, рибальських угідь; кліматичні умови та географічне положення країни базування підприємства.
3. Ресурс знань – сума наукової, технічної та ринкової інформації, що впливає на конкурентоспроможність товарів і послуг і зосередженої в академічних університетах, державних галузевих НДІ, приватних дослідницьких лабораторіях, банках даних про дослідження ринку та інших джерелах.
4. Грошові ресурси – кількість і вартість капіталу, який може бути використаний на фінансування промисловості та окремого підприємства. Природно, капітал неоднорідний. Він має такі форми, як незабезпечена заборгованість, забезпечений борг, акції, венчурний капітал, спекулятивні цінні папери і т.д. У кожній з цих форм свої умови функціонування. А з урахуванням різних умов їх руху в різних країнах, вони будуть в значній мірі визначати специфіку економічної діяльності суб'єктів в них.
5. Інфраструктура – тип, якість наявної інфраструктури і плата за користування нею, що впливають на характер конкуренції. Сюди відносяться транспортна система країни, система зв'язку, поштові послуги, переказ платежів та коштів з банку в банк всередині і за межі країни, система охорони здоров'я і культури, житловий фонд і його привабливість з точки зору проживання і роботи.

Галузеві особливості, безумовно, накладають свої суттєві відмінності на склад і зміст застосовуваних факторів.

Всі фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, М. Портер пропонує ділити на кілька типів.

По-перше, на основні і розвинені. Основні чинники – це природні ресурси, кліматичні умови, географічне положення країни, некваліфікована і напівкваліфікована робоча сила.

Розвинені фактори – сучасна інфраструктура обміну інформацією, висококваліфіковані кадри (фахівці з вищою освітою, фахівці в області комп'ютерних технологій) і дослідницькі відділи університетів, які займаються складними, високотехнологічними дисциплінами.

Розподіл факторів на основні і розвинені вельми умовно. Основні чинники існують об'єктивно, або для їх створення потрібні незначні державні і приватні інвестиції. Як правило, створюване ними перевага ненепохитно, а прибуток від використання низька. Особливе значення вони мають для видобувних галузей, галузей, пов'язаних з сільським та лісовим господарством і галузей, які застосовують в основному стандартизовану технологію і малокваліфіковану робочу силу.

Набагато більше значення для конкурентоспроможності мають розвинені чинники, як фактори більш високого порядку. Для їх розвитку необхідні значні, часто тривалі за часом вкладення капіталу і людських ресурсів. Крім того, необхідна умова самого створення розвинених факторів – це використання висококваліфікованих кадрів і високих технологій.

Особливістю розвинутих факторів є те, що, як правило, їх важко придбати на світовому ринку. У той же час вони є неодмінною умовою інноваційної діяльності підприємства. Успіхи підприємств багатьох країн світу безпосередньо пов'язані із солідною науковою базою і наявністю висококваліфікованих фахівців.

Розвинені фактори часто будуються на базі основних факторів. Тобто, основні фактори, не будучи надійним джерелом конкурентної переваги, в той же час повинні бути достатньо якісними, щоб дозволити на їх базі створити родинні розвинені чинники.

Іншим принципом поділу факторів є ступінь їх спеціалізації. Відповідно до цього всі фактори поділяються на загальні та спеціалізовані.

Загальні фактори, до яких М. Портер відносить систему роботи з персоналом з вищою освітою, можуть бути використані в широкому спектрі галузей.

Спеціалізовані фактори – це вузькоспеціалізований персонал, специфічна інфраструктура, бази даних в певних галузях знання, інші фактори, що застосовуються в одній або в обмеженому числі галузей. Прикладом зараз служить розробляється за контрактом спеціалізоване програмне забезпечення, а не стандартні пакети програм загального призначення.

Загальні фактори, як правило, дають конкурентні переваги обмеженого характеру. Вони є в значній кількості країн.

Спеціалізовані ж чинники, які часом ґрунтуються на загальних, утворюють більш солідну, довготривалу основу для забезпечення конкурентоспроможності. Фінансування створення цих факторів більш цілеспрямоване і часто більш ризиковане, що, однак, не означає відмови від участі в такому фінансуванні держави.

Зі сказаного вище можна зробити висновок, що найбільшою мірою можливо підвищити конкурентоспроможність підприємства при наявності у нього розвинених і спеціалізованих факторів. Від їх наявності та якості залежить рівень конкурентної переваги і можливості його посилення.

І, нарешті, ще один принцип класифікації – поділ факторів конкурентоспроможності на природні (тобто дісталися самі собою: природні ресурси, географічне положення) і штучно створені. Зрозуміло, що другі – фактори більш високого порядку, що забезпечують конкурентоспроможність вищу і стійку.

Створення факторів – це процес накопичення: кожне покоління успадковує фактори, що дісталися від попереднього покоління, і створює свої, додаючи до колишніх. Саме такої точки зору дотримується не тільки

М. Портер, але і інші західні економісти, такі як Б. Скотт, Дж. Лодж, Дж. Бауер, Дж. Зюсман, Л. Тайсон [8, 36-41].

Виходячи з розглянутої вище концепції конкурентоспроможності підприємства, пропонується всю сукупність факторів, що визначають ставлення споживача до самого суб'єкту господарювання та його продукції або послуги, розділити на внутрішні і зовнішні по відношенню до нього.

При цьому під зовнішніми факторами слід розуміти, по-перше, заходи державного впливу як економічного характеру (амортизаційна політика, податкова, фінансово-кредитна політика, включаючи різні державні та міждержавні дотації і субсидії; митна політика і пов'язані з нею імпорнтні мита; система державного страхування; фінансуванні національних програм щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства), так і адміністративного характеру (розробка, вдосконалення та реалізація законодавчих актів, що сприяють розвитку ринкових відносин, демонополізації економіки; державна система стандартизації та сертифікації продукції і систем її створення; державний нагляд і контроль за дотриманням обов'язкових вимог стандартів, правил обов'язкової сертифікації продукції і систем, метрологічний контроль; правовий захист інтересів споживача). Тобто, все те, що визначає формальні правила діяльності суб'єкта господарювання на певному національному або світовому ринку.

По-друге, чинниками конкурентоспроможності виступають основні характеристики самого ринку діяльності даного підприємства; його тип і ємність; наявність і можливості конкурентів; забезпеченість, склад і структура трудових ресурсів.

До третьої групи зовнішніх чинників слід віднести діяльність громадських і недержавних інститутів. З одного боку, через різні організації по захисту прав споживачів, вони виступають стримуючим моментом зростання конкурентоспроможності підприємства. А з іншого, через недержавні інвестиційні інститути сприяють зростанню



конкурентоспроможності підприємства, забезпечуючи інвестиції на найбільш перспективних напрямках діяльності.

До внутрішніх чинників, які забезпечують конкурентоспроможність даного підприємства, слід віднести потенціал працівників підприємства: маркетингових служб, науково-технічний, виробничо-технологічний, фінансово економічний, кадровий, екологічний потенціал; ефективність реклами; розширення каналів збуту; рівень матеріально-технічного забезпечення, зберігання, пакування, транспортування; рівень підготовки та розробки виробничих процесів; ефективність виробничого контролю, випробувань та обстежень; рівень забезпечення пусконаладжувальних та монтажних робіт; рівень технічного обслуговування в поствиробничий період; сервісного і гарантійного обслуговування; рівень мотивації і організації роботи персоналу. Тобто, мова йде про потенційні можливості самого підприємства щодо забезпечення власної конкурентоспроможності.

Фактори можуть впливати як в бік підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і в бік її зменшення. Фактори – це те, що сприяє перетворенню можливостей у дійсність. Фактори визначають засоби і способи використання резервів конкурентоспроможності. Але наявність самих чинників недостатньо для забезпечення конкурентоспроможності. Отримання конкурентної переваги на основі факторів залежить від того, наскільки ефективно вони використовуються і де, в якій галузі вони застосовуються.

### **1.3. Особливості методики порівняльного аналізу конкурентів**

Вивчення конкурентів дає уявлення про стан підприємства на ринку. Контроль за конкурентами дозволяє задовольнити специфічні запити покупця і споживача раніше і краще за інших фірм. Знаючи сильні і слабкі сторони конкурентів, можна оцінити їх потенціал і цілі, справжню і майбутню стратегії. Це дозволить фірмі стратегічно точно сконцентрувати

свою увагу на тому напрямку, де конкурент слабший або менш представлений. Таким чином, можна розширити свої власні переваги в конкурентній боротьбі.

Аналіз конкуренції – важливий напрямок маркетингових досліджень, що мають на меті уточнення питань привабливості ринків і використовується для вироблення стратегії фірми в області виробництва і збуту [3, 761-786].

Аналіз діяльності конкурентів – це один з обов'язків фахівців з менеджменту та маркетингу, здійснювана з метою:

- виявлення існуючих і можливих конкурентів;
- визначення справжніх і потенційних конкурентів;
- дослідження слабких і сильних сторін всіх конкурентів;
- розробки прогнозів ймовірної тактики і стратегії конкурентів.

На основі відкритих джерел і власних спостережень складається конкурентний лист-список конкурентів, тобто фірм, що випускають або продають товари (послуги), аналогічні товарам фірми. Виявлені конкуруючі підприємства можуть бути згруповані за кількома ознаками (розміру, типу, виду ринку і товарної спеціалізації).

Результати угруповання відображаються за первинними характеристиками конкурента:

- 1.1. Правове становище фірми.
- 1.2. Товар (послуги), пропонований фірмою, широта і глибина його асортименту.
  - 2.1. Розмір фірми.
  - 2.2. Назва фірми, юридична адреса, рік заснування.
  - 3.1. Форма власності.
  - 3.2. Ринок, на якому виступає фірма.

Формуючи базу відомостей про конкуруючі товари (послуги) і фірмах, підприємцю необхідно спиратися на чотири основні групи питань, навколо яких будуватиметься структура системи спостереження за конкуренцією:

1. Які основні цілі конкурента?

2. Які поточні стратегії досягнення цих цілей?
3. Якими засобами мають конкуренти, щоб реалізувати свої стратегії?
4. Які їх ймовірні майбутні стратегії?

Відповіді на перші три групи питань повинні забезпечити вихідні дані для передбачення майбутніх стратегій. Аналіз сукупності відомостей по зазначеним чотирьом областям дає досить повну картину дій конкурентів.

Процес аналізу конкурентоспроможності підприємства починається з визначення основних конкурентів.

Для цього використовують різні прийоми вибору конкурентів.

1. Вибір найближчих конкурентів. У список входять конкуренти, що виробляють аналогічну продукцію (послуги), обсяг реалізації якої в натуральному і вартісному вираженні найближче до відповідних значень розглянутого підприємства. Такий підхід найбільш продуктивний при великій кількості конкурентів, коли на ринку панує переважно монополістична конкуренція. В цьому випадку висновки будуть стосуватися поточних, позиційних переваг. Їх не можна поширювати на окрему перспективу і тим більше будувати на їх основі стратегічні плани.

2. Вибір більш потужних конкурентів. Вибираються підприємства більш потужні у фінансовому відношенні, ринкова частка яких вище. Зазвичай це підприємства, що визначають характер конкурентної боротьби і мають явні конкурентні переваги. Вивчення даних конкурентів дозволяє будувати моделі найбільш ефективного конкурентного поведінки на ринку і розробляти засоби їх реалізації (імітація, пошук нових шляхів, конфронтація з лідером і т.д.)

3. Вибір конкурентів, що володіють значною сумарною часткою на ринку. Як правило, це найбільш представницька частина підприємств (сумарна частка ринку більше 50%), що визначають основні тенденції та традиції даного товарного ринку (ринку послуг). Аналіз на основі такої бази більш повний і трудомісткий, ніж у другому випадку. Він дозволяє деталізувати висновки щодо конкурентних переваг для різних кон'юнктурних

ситуацій і розробляти широкий спектр дій як атакуючого, так і оборонного характеру.

4. Вибір усіх діючих конкурентів у рамках географічних меж ринку дає можливість провести системний аналіз конкуренції в галузі за рахунок повноти і показності складу розглянутих об'єктів. Результати аналізу можуть використовуватися для визначення стратегічних конкурентних переваг.

5. Вибір всіх можливих конкурентів. Крім діючих підприємств в цю групу входять і потенційні конкуренти, які можуть в найближчій перспективі з'явитися на аналізованому ринку.

Важливим критерієм відбору є порівнянність масштабів діяльності.

Однак необхідно відзначити, що група значно поступаються за масштабами підприємств (кожне з яких можна не розглядати як конкурента) в результаті кон'юнктурного збігу інтересів (цілей) може виявитися досить сильним конкурентом. Також важливим є врахування потенційних конкурентів, які можуть з'явитися на ринку в найближчому майбутньому.

Виявлення діючих і потенційних конкурентів проводиться зазвичай на основі одного з двох підходів:

- перший підхід пов'язаний з оцінкою потреб, що задовольняються на ринку основними конкуруючими фірмами;
- другий підхід орієнтується на угруповання конкурентів відповідно до вживаних ними типами ринкових стратегій.

Підхід з точки зору споживчого попиту має на меті згрупувати конкуруючі фірми відповідно до типу потреб, які задовольняє їхня продукція.

Для виявлення найбільш важливих конкурентів і їх ролі на ринку збуту компанії використовують методи асоціативного опитування споживачів, виявляючи з якими корисними якостями та умовами споживання покупець асоціює той чи інший товар відомого на ринку конкурента.

В основі виявлення конкурентів на базі угруповань за типом стратегії лежить їх групування відповідно до ключовими аспектами їх орієнтації в виробничо-збутової діяльності [30, 139-141].

До таких аспектів відносяться:

- стратегія в області експансії на ринку;
- стратегія в області цінової політики;
- стратегія в області технології і ін.

При виявленні основних конкурентів відповідно до типів стратегій необхідно враховувати ступінь мобільності стратегій конкурентів і проводити всебічне дослідження перспектив еволюції стратегії конкурентів.

Такі дослідження дозволяють виявляти найбільш небезпечних конкурентів, до яких найчастіше відносяться:

- фірми, схильні до ринкової експансії, які діють на географічно складних ринках;
- фірми, такі стратегії диверсифікації виробництва (послуг) і працюють в даній і суміжних галузях;
- фірми-споживачі продукції (послуг) даної компанії;
- великі постачальники матеріалів, сировини і обладнання для даної компанії;
- дрібні фірми, які в результаті поглинання великою компанією стають сильними конкурентами на ринку.

Як джерела інформації про конкуруючих фірмах використовуються офіційні дані про фірми, дані публікацій в періодиці, статистичні звіти, а також інформація безпосередньо з ринків збуту: від збутових підрозділів фірм, інженерного персоналу, постачальників та інших агентів на ринку; крім того, використовуються матеріали нарад, конференцій, інформація з виставок, ярмарків і презентацій.

З точки зору результативності діяльності фірм - конкурентів на ринку і завоювання ними там сильних позицій можна виділити наступні основні параметри, що вимагають вивчення:

1. Імідж фірми.
2. Концепція продукту, на якій базується діяльність фірми.

3. Якість продуктів, рівень їх відповідності світовому рівню (зазвичай визначається шляхом опитувань або порівняльних тестів).
4. Рівень диверсифікації виробничо-господарської діяльності (видів бізнесу), різноманітність номенклатури продуктів.
5. Сумарна ринкова частка головних видів бізнесу.
6. Потужність виробничої бази, що характеризує можливості перебудовуватися на випуск нових продуктів і нарощувати обсяги випуску освоєних продуктів (число зайнятих, оснащеність основними фондами, їх рівень і ефективність використання, структура витрат).
7. Стабільність фінансово-економічного становища.
8. Ринкова ціна з урахуванням можливих знижок і націнок.
9. Частота і глибина проведених маркетингових досліджень, їх бюджет.
10. Передпродажна підготовка, яка свідчить про здатність фірми залучати та утримувати споживачів за рахунок більш глибокого задоволення їх потреб.
11. Ефективність збуту з погляду використовуваних каналів руху товару.
12. Рівень стимулювання збуту (працівників збутових служб підприємства, торгових організацій і споживачів).
13. Рівень рекламної діяльності [37, 9-13].

В даному опитувальнику вказані тільки найважливіші напрямки дослідження діяльності фірм-конкурентів. Перелік питань можна деталізувати й доповнити за рахунок питань з вивчення ефективності маркетингової діяльності. Зібрану інформацію доцільно уявити у вигляді таблиці 1.1.

Кожному з цих параметрів потрібно дати кількісну оцінку. Зробити це можна експертним шляхом, наприклад, проранжувати всі параметри для кожного підприємства за шкалою від 1 до 5 балів. Якщо по рядку «ринкова частка» проставлена оцінка 1 для 1-го конкурента, то це означає, що саме

ринкова частка є його слабкою стороною. Якщо навпаки, оцінка дорівнює 5 балам, то даний параметр є його найбільш сильною стороною.

Таблиця 1.1.

## Дослідження конкурентоспроможності фірми в цілому

Критерій	Розглянуте підприємство	Конкурент 1	Конкурент 2
імідж фірми			
концепція продукту			
якість продуктів			
ринкова частка			
ринкова ціна			
передпродажна підготовка			

Далі бальні можуть бути підсумовані:

- 1) за окремими факторами;
- 2) за всіма чинниками в цілому, щоб встановити рівень конкурентоспроможності кожного підприємства.

Дані, необхідні для аналізу, повинні збиратися і оброблятися службою менеджменту і маркетингу, у взаємодії з відділом продажів. Представники цих структурних підрозділів можуть становити експертну групу. На основі їх думки можуть виставлятися бальні оцінки за окремими параметрами.

У процесі аналізу дуже важливо дати розгорнутий смислове пояснення або обґрунтування, чому тієї чи іншої змінної в таблиці 1 присвоєна дана оцінка. Тільки в цьому випадку загальний підсумок листа оцінки (сума балів) покаже справжній стан підприємства по відношенню до основних конкурентів на ринку. Підсумовування за окремими факторами і зіставлення цих даних із загальним підсумком таблиці 1.1 дозволяє керівництву

підприємства з'ясувати, за рахунок поліпшення яких параметрів потрібно підвищувати конкурентоспроможність.

Оцінка можливостей фірми дозволяє побудувати багатокутник конкурентоспроможності. По кожній осі для відображення рівня значень кожного з досліджуваних факторів (в багатокутнику оцінка проводилася по 8 факторам) використовується певний масштаб вимірів (у вигляді бальних оцінок). Зображуючи на одному рисунку багатокутники конкурентоспроможності для різних фірм, легко провести аналіз рівня їх конкурентоспроможності по різних факторів. Недоліком такого підходу є відсутність прогнозної інформації щодо того, в якій мірі і в якій перспективі та чи інша фірма-конкурент в змозі поліпшити свою діяльність.

На основі аналізу отриманих оцінок виявляються сильні і слабкі сторони конкурентної боротьби по всіх вивчених напрямках конкурентоздатності. Далі розробляються заходи щодо закріплення сильних сторін та ліквідації слабких місць вже для своєї фірми.

Результати дослідження всіх аспектів діяльності конкурентів використовуються для визначення, з ким із них можна конкурувати і з ким не варто вплутуватися в конкурентну боротьбу, служать цілям вибору ефективних стратегій ринкової діяльності.

Іноді визначається інтегральний показник конкурентоспроможності (хоча представляється, що порівняльний аналіз за окремими показниками є набагато більш корисним). В даному випадку визначаються наступні дані:

- визначаються ваги показників;
- встановлюються оцінки в балах по кожному показнику для організації, яка проводить дослідження та для її конкурентів;
- визначається інтегральний показник, що характеризує конкурентоспроможність (продуктів / послуг, маркетингової діяльності, організації в цілому) організацій-конкурентів.

На рівень конкурентоспроможності фірми найважливіше вплив надають науково-технічний рівень і ступінь досконалості технології



виробництва (організації надання послуг), використання новітніх винаходів і відкриттів, впровадження сучасних засобів автоматизації виробництва (послуг).

Фірма, що має більш низькі витрати виробництва, отримує більшу величину прибутку, що дозволяє розширювати масштаби виробництва, підвищувати його технічний рівень, економічну ефективність і якість продукції (послуг), а також постійно вдосконалювати систему збуту. В результаті конкурентоспроможність такого підприємства і що випускається їм продукції підвищується, що сприяє збільшенню його частки на ринку за рахунок інших підприємств, які не мають таких фінансових та технічних можливостей [15, 7-8].

## РОЗДІЛ II

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ КОНКУРЕНТНОЗДАТНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна характеристика туристичного агентства «Віртум»

Туристичне агентство «Віртум» («Віртум») є юридичною особою, має круглу печатку і штампи зі своїм найменуванням (емблемою), свій торговий знак, розрахунковий та інші рахунки в банках, інші реквізити, необхідні для господарської та іншої діяльності; веде бухгалтерський облік і статистичну звітність.

«Віртум» має повну господарську самостійність у питаннях визначення форми управління, прийняття господарських рішень, збуту послуг, встановлення цін на послуги, що надаються, оплати праці, розподілу прибутку, тобто самостійно здійснює свою діяльність, розпоряджається отриманим прибутком, що залишився в його розпорядженні після сплати податків та інших обов'язкових платежів.

Підприємство орендує офіс у центральній частині міста Ужгород, тому має дуже зручне місце розташування для надання послуг як в Закарпатті, так і в країнах Східної Європи.

При організації компанії «Віртум» була проведена велика робота, обрані пріоритетні напрямки маршрутів, визначені партнери за кордоном, укладені договори з транспортними компаніями і готелями.

В даний час туризм є однією з форм міжнародної торгівлі послугами, що найбільш динамічно розвиваються. Незважаючи на те, що в м.Ужгород досить багато туристичних фірм, «Віртум» сподівається зайняти свою нішу на цьому ринку.

Перевагою туристичного агентства є наявність потужної комп'ютерної техніки, яка може забезпечити в напівавтоматичному режимі прийом і

підтвердження заявок на турпоїздку і передачу їх своїм українським і зарубіжним партнерам.

Основні напрямки діяльності фірми «Віртум» представлені на рис. 2.1.

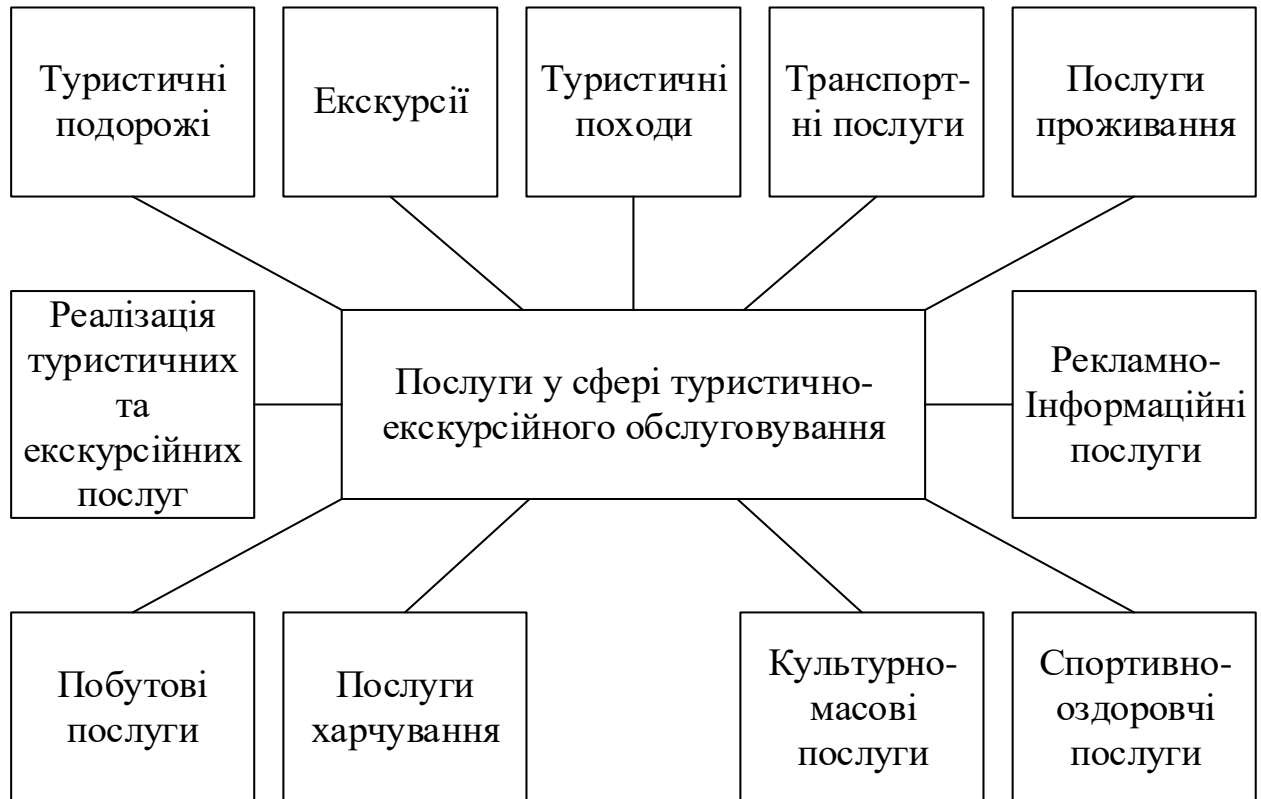


Рис. 2.1. Основні напрямки діяльності фірми «Віртум»

Цілі туристичного агентства «Віртум»:

1. Реалізація якісного туристичного продукту (готового турпакета) в його декількох варіантах з однієї вихідної точки – «хаба».
2. Розробка і зміцнення позитивного іміджу агентства.
3. Облік зростаючих потреб споживачів:
  - а) підвищення рівня сервісу;
  - б) підвищення доступності якісного відпочинку для клієнтів: збільшення потоку туристів;
  - в) забезпечення лідируючих потреб;

г) впровадження єдиних стандартів, технологій і правил, прийнятих у світовій практиці;

д) підвищення надійності послуг, що надаються та безпеки туристів.

Головні переваги «Віртум» – стабільні темпи розвитку підприємства; впровадження нових технологій; висока кваліфікація фахівців; інформаційне забезпечення екскурсій новітніми досягненнями в історичній, природознавчій, культурологічній та психологічній науках.

Говорячи про споживачів слід зазначити, що «Віртум» орієнтований на людей з середнім рівнем доходів, що вважають за краще відносно недорогий, але якісний відпочинок в Закарпатті та за кордоном, в т.ч. для людей, які купують короткі тури або шоп-тури в Європу на один-два дні. Причому їх вік знаходиться переважно в межах між 25-55 роками [33, 12-14].

На українському туристичному ринку реально існує набагато більша кількість сегментів, ніж представлені на рис. 2.1., які задіяні лише частково. Молодь, люди середнього віку, середнього рівня доходу, діти і підлітки могли б стати дуже прибутковими групами споживачів при правильному використанні маркетингових можливостей фірм і надання відповідних турпродуктів.

Місія – основна мета організації, навіть щось більше, ніж просто мета. Всі інші мети виробляються на її здійснення. Місія деталізує статус фірми і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних рівнях розвитку.

До місії агентства входить завдання визначення основних потреб споживачів і їх ефективного задоволення для створення клієнтури на підтримку фірми в майбутньому. Часто керівники фірм вважають, що їх основна місія – отримання прибутку. Дійсно, задовольняючи якусь внутрішню потребу, фірма в кінцевому рахунку зможе вижити. Але, щоб заробити прибуток, фірмі необхідно стежити за середовищем своєї діяльності, враховуючи при цьому ціннісні підходи до поняття ринку. Місія

представляє надзвичайне значення для організації, не можна забувати про цінності і цілі вищого керівництва.

Туристичне агентство «Віртум» завдяки своєму географічному положенню працює як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку, і займається внутрішнім і виїзним туризмом. Агентство розробляє і реалізує турпродукти, які включають в себе:

1. Тури, об'єднані за цілеспрямованістю (пізнавальні, оздоровчі тощо).
2. Туристично-екскурсійні послуги різних видів (розміщення, харчування, транспортні послуги і т.д.).
3. Товари туристично-сувенірного призначення (карти, листівки, буклети, сувеніри та ін.).

Агентство пропонує великий асортимент турпродукту на вибір в рамках загального туру, використовуючи в якості «хаба» готель в Ужгороді, а також готелі партнерів на час виїзду за межі Ужгорода з ночівлею:

1. Тури по північній частині Закарпаття, включаючи поїздки в гори (Красія, Гимба), в заповідник реліктових букових лісів (долина річки Уж), до водоспадів, до джерел і басейнів термальних вод (Берегово, Косино). Влітку і восени влаштовується відпочинок в Карпатах з пікніком в лісі, збиранням грибів та ягід. Ці міні-Тури «укладаються» в один день, без ночівлі. Для бажаючих організуються тури в південну частину Закарпаття та Івано-Франківську область (Хуст з відвідуванням долини нарцисів навесні, Велятино, Шаян, озеро Синевир, Яблунівський перевал, Буковель), однак через більшого часу в дорозі (і поганої якості доріг, що обмежує швидкість руху) такі поїздки, як правило, плануються з одного ночівлею на місці.

2. Тури в Угорщину (Ніредьгаза) і до Словаччини (Кошице) з Чопа з використанням відкритих останнім часом «приміських» європейських електричок. Такі поїздки вигідно відрізняються від традиційних автобусних міні-турів невеликою ціною, надійним перетином кордону і відсутністю черг на КПП, тому вони можуть проводитися за один день, без ночівлі (в тому числі в режимі «шоп-туру»). Недалеко від цих міст знаходяться прекрасні

аквапарки з термальною водою (Мішкольц-Топольце, Попрад), які слід відвідати, але подібна поїздка зажадає вже однією ночівлі на місці. При ночівлі в Попраді практично кожен захоче відвідати Високі Татри, які справляють незабутнє враження і повністю відрізняються від наших Карпат.

3. Для бажаючих «заглибитися» далі в Європу з Ньїредьхази і Кошице організуються поїздки потягами «Інтерсіті» аж до Будапешта, Братислави, Відня, Праги і Дрездена з ночівлею на місці (мінімум 2 ночі). Подібні поїздки виробляються вже в режимі індивідуальних турів з підбором фірмою квитків і готелів. Туристи отримують буклети з картами і описом міст, пам'яток і маршрутів руху транспорту.

4. При перебуванні в Ужгороді організується харчування в найцікавіших ресторанах міста і передмість з української, угорської та словацької кухнями, дегустація місцевого вина і пива. Такі вечори сприяють також знайомству членів групи і формування пакету спільних поїздок та екскурсій, тому перший з них організується відразу після приїзду і розміщення в готелі. В Ужгород туристи прибувають самостійно (можлива зустріч на вокзалі і трансфер в готель), причому чинне розклад поїздів зручно для розміщення в готелі й невеликому відпочинку до вечері.

Описана вище концепція гнучкої організації туру вигідно відрізняється від автобусних турів типу «галопом по Європах» великих туроператорів («Акорд-тур», «Феєрія-тур» і т.п.), в яких поїздки відбуваються групами по 40-50 чоловік на великих автобусах, в силу чого всі туристи «прив'язані» до програми туру. При цьому досить дорогі екскурсії (30-50 євро і вище) пропонуються турагентством «на вибір», але реально клієнти зобов'язані придбати «мінімальний турпакет» на 2-3 екскурсії, що відразу збільшує заявлену в їх рекламі вартість туру до 1,5 раз. Крім того, нерідкі затримки в дорозі (в т.ч. з вини окремих туристів) і особливо при перетині кордону, що робить частина днів туру «зім'ятими» і нудними для туристів, а приїзд в готель-часто дуже пізнім, що не дозволяє нормально відпочити. Практикуються великими агентствами тури з нічними переїздами автобусами

замість відпочинку в готелях (в т.ч. для здешевлення туру) я вважаю категорично неприйнятними для людей із середнім рівнем доходів і вище середнього, тому подібні тури не розглядаються компанією «Віртум» в принципі.

Наші принципи – свобода вибору програми туру, поєднання групового туру з індивідуальним, можливість отримання дуже хорошого і різноманітного харчування та нічліг в готелях не нижче трьох зірочок (\*\*\*) з перебуванням в готелі (включаючи вечерю і сніданок) не менше 12 годин.

Подібні тури можуть як «вкладатися» в один тиждень, так і бути дещо більшими за часом (особливо при поїздках до Європи з декількома ночівлями там).

Таким чином, «Віртум» не намагається конкурувати з великими туроператорами, а знаходить свою власну нішу в туристичному бізнесі, орієнтуючись на людей, які цінують різноманітність і комфорт турів при прийнятній ціні на них (ціни передбачається підтримувати на середньому рівні по галузі, не намагаючись «демпінгувати» на шкоду якості послуг, що надаються).

## **2.2. Аналіз організаційної структури управління та основних техніко-економічних показників діяльності туристичного агентства «Віртум»**

Туристична діяльність – це організована діяльність з надання туристичних послуг. Ринок туризму характеризується великою кількістю суб'єктів, що беруть участь в процесі виробництва і просування туристичної послуги. Організаційна структура управління туризмом дозволяє впорядкувати сукупність взаємопов'язаних елементів всередині будь-якої туристської організації, туристичного ринку. Управління туристичною структурою являє собою розподіл завдань між працівниками, в тому числі наділення їх повноваженнями на здійснення того чи іншого напрямку

туристичної діяльності або діяльності із забезпечення функціонування організації. На вищому рівні управління – директором «Віртум» розробляються рішення стратегічного характеру, що зачіпають політику організації в сфері розвитку туристичної діяльності, розширення географії маршрутів, директор здійснює координування діяльності своїх підлеглих. Директор планує діяльність менеджерів, встановлює для них графік роботи, показники майбутніх продажів, оцінює результати їх попередньої роботи, здійснює поточний і кінцевий контроль, проводить навчання та інформаційну підтримку. Директору необхідно знати всю специфіку туристської діяльності, бути добрими організаторами, володіти навичками роботи з персоналом (рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Організаційна структура фірми «Віртум»

Організаційна структура фірми «Віртум»:

1. Директор.
2. Менеджер по туризму (по роботі з клієнтами) – 1-2 чол.



3. Менеджер по роботі з субпідрядниками (транспортні компанії, готелі і т.п.) – 1 чол.

4. Керівники груп – 1-2-3 чол., або більше при великому завантаженні.

5. Бухгалтер.

У фірмі «Віртум» директор є головною фігурою, якої підпорядковуються всі працівники.

Основні функції директора наступні:

- видає накази і дає вказівки, обов'язкові для всіх працівників фірми;
- розпоряджається майном і коштами агентства;
- представляє інтереси туристичного агентства;
- укладає договори;
- здійснює всякого роду угоди та інші юридичні акти;
- затверджує штати і кошторису, договірні ціни і тарифи на послуги, видає довіреності, відкриває рахунки в банках;
- здійснює прийом і звільнення працівників, їх заохочення та накладення стягнень, здійснює відрядження працівників, в тому числі за кордон, організує ведення і зберігання документації.

В обов'язки менеджера з туризму входить: формування та робота з клієнтською базою, розробка і проведення компаній із залучення клієнтів, маркетингове дослідження ринку туристичних послуг, організація роботи офісу, укладення договорів, оформлення туристичних документів, консультування з турпродукту, підбір, розробка, оформлення, розрахунок вартості і продаж турів, консультація клієнтів і виявлення їх потреб.

Менеджер по роботі з субпідрядниками здійснює бронювання квитків, готелів, ресторанів, забезпечує взаємодію з транспортними компаніями, гідами і т.п.

Керівники груп безпосередньо працюють з клієнтами на етапі групового туру і допомагають їм сформувавши програми індивідуальних турів.

Бухгалтер крім своєї основної діяльності займається замовленням друкованої та іншої продукції для потреб фірми.

Для того, щоб оцінити конкурентоспроможність туристичного агентства «Віртум», виявити переваги та недоліки, необхідно провести аналіз тих послуг, на які орієнтовані споживачі. Нами на власному досвіді проведено аналіз послуг, які представляють відомі європейські готелі, призначені для різного виду туризму і відпочинку: гранд-готель «Bansko», (Банско, Болгарія) та готель «Нептун», (Росток-Варнемюнде, Німеччина).

Гранд-готель «Bansko», (Банско, Болгарія) – раніше називався Florimont, являє собою розкішний готельний комплекс (в Болгарії деякі готелі, маючи категорію \*\*\*\*, фактично відповідають \*\*\*\*\*). Готель розташований в північній частині Банско, біля підніжжя мальовничої гори Пірін, в 2-х км від гірськолижного підйомника (куди організується безкоштовний трансфер). Курорт Банско є одним з кращих гірськолижних курортів Болгарії та на Балканах. Найвища точка курорту – 2600 метрів над рівнем моря. Відповідно, і сам курорт, і готель більше завантажені в зимовий сезон. [23, 12-19]

Гості готелю можуть безкоштовно відвідувати відкритий басейн. У гранд-готелі Bansko до послуг гостей лобі-бар, нічний бар, нічний клуб і казино з класичною рулеткою. У нічному клубі можна танцювати під екзотичні ритми до раннього ранку. Щотижня для гостей проходить шоу з різними знаменитими артистами. Поруч з басейном працює бар. У спа-салоні є масажний кабінет, фітнес-центр, різні сауни, солярій, джакузі, турецька лазня і кімната відпочинку. Крім того, тут можна замовити безліч оздоровчих і розслаблюючих процедур. Також в готелі передбачений окремий відкритий дитячий басейн. У традиційному болгарському ресторані Staro Bansko панує затишна атмосфера. Тут подаються різноманітні смачні страви місцевої та інтернаціональної кухні, в тому числі і вегетаріанські. У гранд-готелі Bansko гостям надається широкий спектр послуг, включаючи прокат лиж, а також послуги лижних інструкторів і гідів. Розважальні заходи включають в себе традиційні святкові гуляння, різні конкурси і виставки, а також концерти фольклорної музики і танцювальні виступи.

Харчування: ресторан, бар, ресторан («шведський стіл»), сніданок в номер, спеціальні дієтичні меню (на вимогу). Готують там, в основному, страви європейської та національної кухні, якими зазвичай годує клієнтів цей готель. В цей готель здебільшого приїжджали жителі сусідніх країн, таких як: Сербія, Румунія, Греція, а також було чимало туристів з України, Білорусі, Росії та інших пострадянських країн. Болгарська кухня дуже смачна і різноманітна і по набору страв (особливо овочевих і м'ясних) нагадує закарпатську, угорську та словацьку, тому вона припадала до смаку практично всім гостям готелю, які в результаті явно віддавали їй перевагу, їдучи додому із зайвими кілограмами.

Готель «Нептун», (Росток-Варнемюнде, Німеччина). До послуг гостей цього 5-зіркового готелю (історія якого починається ще з часів НДР) з видом на пляж Варнемюнде 3 ресторани і великий спа-центр.

У числі родзинок номерів готелю Neptun балкони, з яких відкривається вид на Балтійське море. Світлі, елегантно мебльовані номери готелю Neptun в Варнемюнде з просторою ванною кімнатою укомплектовані за вищими стандартами п'ятизіркового готелю. З огляду на унікальне розташування готелю і сам курорт Варнемюнде, і готель більше завантажені в літній сезон, проте круїзні лайнери заходять в порт Варнемюнде з весни до осені, і готель «перехоплює» частина клієнтів круїзів до і після їх морських подорожей. Готель Neptun один з найкращих готелів в Німеччині, тут є все, що зможе побажати турист, а з останніх поверхів можна побачити все місто Варнемюнде і Росток, а також безмежний вид на море.

У спа-центрі NEPTUN в розпорядженні гостей басейн з морською водою, фінська сауна, парова лазня і тренажерний зал. У центрі талассо-терапії на вибір гостей процедури з морською водою.

Вранці в ресторані з панорамними вікнами і видом на Балтійське море сервірують щільний сніданок «шведський стіл», причому за бажанням гостей їх годує також індивідуальними стравами швидкого приготування (омлет з беконом, сиром, грибами і т.п.), які готуються прямо при гостях, а також

безкоштовно подають шампанське та інші легкі спиртні напої. У ресторані Broiler Grill подають ситні блюда регіону Мекленбург, а в рибному ресторані можна покуштувати страви зі свіжої морської і річкової риби. Бажаючі можуть відпочити на літній терасі або в пивному саду готелю Neptun. На 20 поверсі також працює бар з панорамним видом та кафе Panorama. Для гостей готелю Neptun організовують безкоштовний трансфер від залізничного вокзалу і порту Варнемюнде, відстань до яких складає всього близько 1 км.

Турагентство «Віртум» було створено з метою організації внутрішнього і виїзного туризму для громадян України. Даний напрямок діяльності є пріоритетним і визначає стратегію фірми в цілому. Фірма є окремим незалежним туристичним агентством, що спеціалізується на продажу турів на умовах комісійної винагороди, прибуток підприємства виходить з комісійних за продаж туристичного продукту.

Фірма реалізує туристичний продукт (плюс окремі послуги, наприклад, номери в готелях) за реальними цінами виробників послуг.

Рішення про асортимент приймається керівництвом фірми з урахуванням попиту потенційних споживачів, потреб туристичного ринку і аналізу пропозицій основних конкурентів на місцевому ринку.

Формування асортименту відбувається наступним чином.

Напередодні сезону менеджери агентства переглядають рекламу туроператорів, відзначають для себе найбільш перспективні пропозиції. Також фірма орієнтуються на відомості, почерпнуті в ході рекламних турів і операторських семінарів, а так само великих галузевих виставок. Але найбільше вона довіряє власним аналізу результатів минулого сезону, на підставі чого і вибирають пріоритетні напрямки, а також основних постачальників послуг.

Серед своїх пропозицій турфірма підтримує баланс оздоровчих і екскурсійних програм. Формуванням базового асортименту фірма починає займатися за півроку до чергового сезону. Тобто, наприклад, у вересні – жовтні визначаються пріоритети на наступний сезон. При цьому не

виключаються коригування асортименту турів протягом сезону. Наприклад, в тому випадку, якщо з'явився попит на програму, що не включена в асортимент, або ж коли попит на той чи інший туристичний продукт не виправдовує очікувань. Крім того, доопрацювання асортименту може бути викликана зміною програми інших туроператорів, і, нарешті, менеджери фірми «Віртум» не скидають з рахунків форс-мажорні обставини.

Однак, навіть при наявності базової вибірки пропозицій фірма також намагається реалізувати саме той продукт, який запитує клієнт.

Підходи «Віртум» до роботи з клієнтами і пропонованих послуг нові і максимально ефективні. Співробітники турфірми працюють оперативно і точно. Оформлення поїздки кожного клієнта здійснюється в максимально стислі терміни.

«Віртум» веде активну рекламну політику, розробляє інформаційні матеріали (листівки, брошури), які дають можливість клієнту отримати достатній обсяг інформації для прийняття рішення про вибір напрямку і конкретного туру. Купуючи туристичну путівку, клієнти підписують з фірмою договір, в якому вказано ретельно відпрацьований набір умов, що дозволяє попередити можливі недоліки і конфлікти в обслуговуванні.

«Віртум» використовує додаткові методи залучення клієнтів: існує гнучка система знижок; кожного клієнта при отриманні путівки менеджером вручається рекламна продукція – кишеньковий календар, пакет, або ручка з адресою і телефоном фірми.

Основні техніко-економічні показники діяльності туристичного агентства «Віртум»:

- 1) обсяг реалізації послуг у вартісному вираженні;
- 2) загальний фонд заробітної плати;
- 3) поточні витрати (собівартість) і річний обсяг реалізації послуг;
- 4) валова і чистий прибуток;
- 5) відрахування в бюджет;
- 6) рентабельність діяльності фірми;

- 7) рівень конкурентоспроможності надання послуг;
- 8) показники, що відображають потребу в одноразових витратах (капітальні вкладення і / або інвестиції).

Вартісні показники характеризують обсяг реалізації послуг у вартісному вираженні, а також поточні витрати на реалізацію послуг.

Обсяг реалізації послуг оцінюється за валовим реалізації – грошовий вираз сумарного обсягу послуг за певний період (місяць, квартал, рік).

1. Рентабельність – узагальнюючий показник використання ОПФ, оборотних коштів і поточних витрат на виробництво тобто це прибутковість, прибутковість підприємства, показник економічної ефективності виробництва, що відображає результати господарської діяльності.

$R = \text{Прибуток балансова} / \text{ОПФ} + \text{оборотні кошти, або}$

$R = \text{Прибуток баланс.} - \text{податки} / \text{ОПФ} + \text{оборотні кошти.}$

2. Фондовіддача – випуск продукції, що припадає на 1 грн. середньорічної вартості ОПФ. Цей показник необхідний для оцінки використання основного капіталу.

$F_o = V / \text{ОПФ},$

$V$  – Обсяг випущеної продукції

3. Фондомісткість – середньорічна вартість ОПФ, що припадають на 1 грн. виробленої продукції. Даний показник використовується для визначення перспективної потреби в ОПФ.

$F_e = \text{ОПФ} / V /$

4. Реалізація послуг в грошовому вираженні на одного працівника.

5. Прибуток – перетворена форма додаткової вартості. Розраховується як різниця між оптовою ціною і собівартістю.

6. Оптова ціна підприємства – ціна послуги, при якій відшкодовуються поточні витрати і забезпечується прибуток.

7. Собівартість послуг – поточні витрати підприємства на реалізацію послуг, виражені в грошовій формі.

8. Попит – економічна категорія, що відображає сукупну суспільну потребу в різних послугах з урахуванням платоспроможності покупців.

9. Пропозиція – номенклатура послуг, представлена на ринку для реалізації за встановленою або договірною ціною.

10. Конкурентоспроможність фірми - сукупність техніко - економічних показників, здатних більш ефективно задовольняти потреби споживачів, ніж аналогічні послуги конкурентів.

Основні з показників на базі аналізу конкретного туру і числа таких турів на рік розраховані в п. 2.3.

### 2.3. Дослідження рівня рекламної діяльності та ціноутворення

Підприємці у своїй діяльності можуть застосовувати дві системи оподаткування – загальну і спрощену. Причому на спрощеній системі оподаткування вони можуть застосовувати три групи (1-3). Порівняльні характеристики систем оподаткування приватних підприємців наведені в таблицях 2.1. та 2.2 [9, 3-8].

Таблиця 2.1.

Обмеження за обсягом виручки і кількості працівників, 2020 р.

Система оподаткування	Обмеження за обсягом виручки і кількості працівників
Загальна система	Немає обмежень
Єдиний податок перша група	Обсяг доходу протягом року не повинен перевищувати 1 млн. грн. Можна працювати тільки самостійно без найманих працівників
Єдиний податок друга група	Обсяг доходу протягом року не повинен перевищувати 5 млн. грн. У трудових відносинах з підприємцем одночасно може перебувати не більше 10 осіб
Єдиний податок третя група	Обсяг доходу протягом року не повинен перевищувати 7 млн. грн. Немає обмежень за кількістю працівників

Оскільки більшість субпідрядників «Віртум» працюють за спрощеною системою оподаткування, доцільно вибрати саме її (для початку по другій групі через більшої простоти оподаткування, у міру збільшення клієнтської бази та обсягу реалізації продукції відбудеться перехід до третьої групи). Нижче всі розрахунки виконані для ставки єдиного податку третьої групи, для якої обсяг доходу протягом року не повинен перевищувати 7 млн грн (округлено 240000 євро за поточним курсом гривні). Ставка податку прийнята рівною 5% від доходу, тому що фірма «Віртум» не є платником ПДВ [9, 6-7].

Таблиця 2.2.

## Обмеження за видами діяльності, 2020 р.

Система оподаткування	Обмеження за видами діяльності
Загальна система	Немає спеціальних обмежень (види діяльності, які заборонено здійснювати підприємцям, перераховані в ст. 4 Закону "Про підприємництво")
Єдиний податок перша група	Мають право тільки торгувати товарами в роздріб на ринку і надавати побутові послуги населенню за затвердженим переліком побутових послуг
Єдиний податок друга група	Мають право надавати послуги (у тому числі і побутові) платникам єдиного податку та / або населенню, а також здійснювати виробництво, продаж товарів, діяльність у сфері ресторанного господарства. Заборонено надавати посередницькі послуги з купівлі, продажу, оренди та оцінювання нерухомого майна, а також здійснювати діяльність з виробництва, постачання, продажу (реалізації) ювелірних та побутових виробів з дорогоцінних металів, дорогоцінного каміння, дорогоцінного каміння органічного утворення та напівдорогоцінного каміння
Єдиний податок третя група	Спеціальних обмежень за видами діяльності немає

Фінансове становище «Віртум», його аналіз, прогнозування, планування здійснюється за допомогою застосування економічних показників. Прийнято розрізняти кількісні (об'ємні) і якісні показники.

Кількісні, числові показники можуть бути представлені в натуральному і грошовому вираженні. До натуральних показників можна віднести кількість



зайнятих на підприємстві, кількість проданих путівок, наданих послуг, прийнятих (відправлених) туристів.

Грошові вимірники кількості наданих послуг, прийнятих туристів дозволяють виразити обсяг вироблених послуг в грошових одиницях (виручці від реалізації послуг), а також величину витрат на виробництво вищеназваних послуг. Розрахунок основних показників діяльності туристичного агентства зводиться до розрахунків виручки від реалізованих послуг, витрат, включених в собівартість туристичних послуг, прибутку від фінансово-господарської діяльності.

Найважливішим показником діяльності туристичного агентства є показник виручки від реалізації послуг. Як правило, туристичні агентства працюють, як організатори туристичних груп і проводять розрахунки: з одного боку між туристами і турагентством, з іншого боку між турагентством і підприємствами, що надають безпосередні послуги (готелі, ресторани, транспортні організації і т.д.).

Виручка від реалізації послуг (для цілей оподаткування) визначається або по мірі її оплати (при безготівкових розрахунках – по мірі надходження коштів за послуги на рахунки в установи банків, а при розрахунках готівкою – по надходженні коштів в касу), або по мірі надання послуг і пред'явлення покупцю розрахункових документів. Підприємці за 5%-ю ставкою ведуть облік тільки доходів в Книзі обліку доходів, форма якої затверджена наказом Мінфіну України від 19.06.2015 р № 579. Як зазначено вище, для наочності розрахунків всі ціни і вартості представлені в євро.

Собівартість послуг являє собою вартісну оцінку всіх витрат на виробництво і реалізацію туристичних послуг, включаючи заробітну плату персоналу, оренду офісу, комунальні платежі і т.п. Суму єдиного соціального внеску (ЕСВ – на зарплату співробітників) підприємці визначають самостійно, але він не може бути менше мінімального внеску, який розраховується як добуток мінімальної зарплати в поточному місяці і ставки єдиного внеску (22%) [9, 6-7].

ЄСВ сплачується щоквартально до 20-го числа місяця, наступного за звітним кварталом, за ставкою 22% розміру мінімальної заробітної плати за місяць. «Віртум» працює «по білому», тому платить ЄСВ в розмірі 22% від реальної, а не від мінімальної заробітної плати, що дозволяє забезпечити всім працівникам гідний рівень пенсій та інших соціальних виплат. Виняток становить лише оплата праці прибиральниці і т.п. технічного персоналу офісу, яка проводиться методом аутсорсинга (на рахунок спеціалізованої компанії).

Ефективність діяльності туристичного агентства характеризується показниками фінансових результатів, найважливішим серед яких є показник прибутку. Зростання прибутку створює фінансову базу для самофінансування, розширеного відтворення, вирішення соціальних проблем трудового колективу. За рахунок прибутку фірма виконує частину своїх зобов'язань перед бюджетом, банками та іншими організаціями. Показники прибутку стають найважливішими для оцінки фінансової діяльності туристичної фірми. За прибутком характеризується не тільки ступінь її ділової активності та фінансового благополуччя, а й визначається рівень віддачі авансованих коштів та дохідність в активи підприємства.

Прибуток від реалізації послуг туристичного агентства «Віртум» знаходиться під впливом таких чинників, як зміна обсягу реалізації, структури пропонованих туристичних програм, цін на реалізовані туристичні послуги, рівня витрат матеріальних і трудових ресурсів.

Мінімальні витрати фірми мало залежать від обсягу реалізованих послуг і на початку діяльності фірми складають приблизно такі суми (в місяць):

1. Зарплата директора (без ОСВ) – 800 євро.
2. Зарплата двох менеджерів (без ОСВ) – 1000 євро.
3. Зарплата одного керівника тургрупи і бухгалтера (без ОСВ) – 800 євро.
4. ЄСВ на зарплату за пп. 1) -3) за ставкою 22% – 572 євро.

5. Оренда офісу, охорона, комунальні послуги, зв'язок, Інтернет, витрати на відрядження, реклама, банківські витрати – 578 євро (сума орієнтовна для округлення загальної суми витрат).

Разом мінімальні витрати в рік близько – 45000 євро.

Менша величина зарплат на сьогодні не дозволить залучити до турфірми досвідчений і кваліфікований персонал, чиї навички і кваліфікація особливо важливі на етапі становлення фірми.

При максимальному обсязі реалізації послуг по 3-й групі 240000 євро і ставкою податку на дохід 5% (тобто при «чистому» доході 228000 євро) нульова рентабельність підприємства буде відповідати співвідношенню загальної вартості путівок до загальної вартості прямих витрат на забезпечення путівок як:  $240000 \times 0,95 = 228000 : (228000 - 45000) = 1,25$ , що чимало, але цілком досягне для турфірми. При меншому обсязі реалізації послуг «накрутки» на них в процентному відношенні повинні бути ще більше, з чого випливає, що невелика турфірма на першому етапі свого існування (до завоювання своєї частки на ринку) буде планово збитковою, що повинен розуміти підприємець, який створює її і має для цього певний початковий капітал, якого буде достатньо для фінансування витрат фірми протягом не менше одного року навіть при мінімальних доходах, а також для державної реєстрації фірми, отримання ліцензії і т.п. «стартових» витрат.

Варіанти відходу від податків на дохід шляхом «прямих розрахунків» готівкою туристів з постачальниками послуг, а також шляхом мінімізації офіційної зарплати і т.п. «сірих схем» ми тут не розглядаємо, хоча в діяльності абсолютної більшості турфірм вони широко використовуються (зокрема, всі додаткові турпакети за кордоном оплачуються туристами готівкою євро без сплати податків, і багато турфірми офіційно декларують у всій своїй діяльності тільки «інформаційні послуги»).

Аналізуючи особливості ціноутворення, можна відзначити, що туристичне агентство «Віртум» змінює вартість турів в залежності від сезонності: влітку і в період свят («високий сезон») ціни вище через

збільшення попиту, взимку і в міжсезонні («низький сезон») вони нижче, що має залучити клієнтів. Фірма не спеціалізується на гірськолижних турах, оскільки конкуренція в цій галузі в Україні дуже висока, тому зимові тури «Віртум» не орієнтовані на гірськолижні курорти (крім разових поїздок екскурсійного та ознайомчого характеру), але гнучка система організації турів дозволяє зменшити тривалість «низького сезону» за рахунок «європейської» частини турів, на які (поряд з шоп-турами, особливо в періоди знижок) завжди є попит.

Слід враховувати, що ціна повинна бути гнучкою, тобто володіти маневреністю і динамічністю за рахунок запасу по рентабельності туру. З наведених нами зразкових розрахунків слід, що турфірма навіть при максимальному завантаженні в «високий сезон» в ціну туру повинна закладати не менше 45% прибутку, а в «низький сезон» – не менше 30%.

Функціонування туристичного агентства і в цілому ринку і пов'язаних з ним підприємств туристичної індустрії схильний до різких коливань попиту на туристичний продукт, тому наведені вище відсотки прибутку повинні бути збільшені ще на 5-10% в якості своєрідної «подушки безпеки».

Наведемо розрахунок вартості туру в Закарпатті з виїздом на один день до Словаччини або Угорщини, пропонованого туристичним агентством «Віртум» для групи з 40 осіб:

1. Загальні умови.
2. Терміни 7 днів – 6 ночей влітку ( «високий сезон»).
3. Кількість туристів в групі, крім керівника: 40.
4. Харчування: напівпансіон (6 сніданків і 4 вечері). Додатково 2 вечері в спеціалізованих ресторанах угорської та словацької кухні (для бажаючих прийнято 50%).
5. Проживання: двомісні номери в готелі \*\*\* в центральній частині Ужгорода.
6. Транспорт: самостійно в Ужгород, в межах Закарпаття – декількома комфортабельними мікроавтобусами (їх місткість визначається в залежності

від обраних екскурсій), в Угорщину (Словаччину) електричкою з Чопа з поверненням в Ужгород в той же день.

7. Трансферт: ж/д вокзал – готель – ж/д вокзал мікроавтобусом.

8. Кошторис (собівартість) витрат турфірми з прийому туристів:

9. Проживання: готель \*\*\*, включаючи харчування (напівпансіон): 6 нічлігів x 20 номерів x 20 євро = 2400 євро.

10. Обслуговування мікроавтобусами (в середньому 2 мікроавтобуси x 100 км x 5 днів): 2 x 5 x 120 = 1200 євро.

11. Екскурсії в Закарпатті (проводить керівник групи, або місцевий гід; ціна включає вхідні квитки) 2 x 5 x 40 = 400 євро. Термальні басейни, пікніки в горах і т.п. індивідуальні послуги туристи оплачують додатково по факту.

Поїздка в Європу (при груповій поїздки понад 20 осіб з керівником групи, при меншій кількості людей – в режимі індивідуального туру) – за окрему плату для бажаючих.

Два вечери в тематичних ресторанах (умовно для 20 осіб): 2 x 20 x 15 = 600 євро. Для інших додатково 2 вечери в готелі: 2 x 20 x 5 = 200 євро.

Разом в середньому 4800 євро (без урахування поїздки в Європу, або 120 євро на 1 людину).

Розрахуємо вартість однієї путівки. В середньому при величині прибутку фірми 50% вона становить 180 євро, що цілком прийнятне, враховуючи хороший готель, дворазове харчування і різноманітну програму екскурсій, які включені в ціну туру на відміну від великих туроператорів. У «низький сезон», з огляду на меншу собівартість готелі, можна очікувати вартість аналогічного туру в середньому приблизно в 150 євро з нормою прибутку близько 35%.

Беручи розподіл «високого» і «низького» сезону в році як 50/50 %, отримуємо середню вартість тижневого туру для групи з 40 осіб рівній  $165 \times 40 = 6600$  євро. При річному ліміті доходу фірми в 228000 євро вона зможе прийняти приблизно 35 груп по 40 чоловік. Зрозуміло, 40 осіб в групі кожен

тижня не набереться, тому в середньому по році (за умовно 50 тижнів) дохід фірми в тиждень становить:  $228000:50 = 4560$  євро, що відповідає в середньому  $4560:165 = 27-28$  туристам в тиждень (68% від максимально можливої чисельності групи).

Як зазначено вище, такі показники відповідають загальній нульовій рентабельності фірми і не приносять прибутку її акціонерам, тому для отримання ними стабільного прибутку необхідно буде відразу (з початком діяльності фірми) впроваджувати заходи щодо підвищення її конкурентоспроможності (будуть описані в розділі 3 цієї роботи).

Головні кроки ТА «Віртум» у виборі засобу масової інформації для донесення рекламного повідомлення до цільової аудиторії:

- 1) вибір ступенем охоплення, частоти і впливу;
- 2) вибір головних видів засобів інформації;
- 3) вибір конкретних видів засобів поширення інформації;
- 4) вибір часу розміщення в засобах інформації [29, 16-21].

Прийняття рішення про широту обхвату, частоту появи і силу впливу реклами:

1. Охоплення. Повинні ознайомитися з рекламною компанією не менше 50% цільової аудиторії протягом року, що приблизно по Україні становить 150000-200000 людина. З них до 1% кожен рік – це наші потенційні клієнти.

2. Частота появи реклами. За рік забезпечується не менше 24 рекламних контактів в ЗМІ і постійна реклама на сайті турфірми в інтернеті. Хороший результат забезпечує також реклама готелів-партнерів на сайтах типу «Booking.com», де поряд з послугами самого готелю можна рекламувати комплексні послуги турфірми.

3. Сила впливу. Необхідно обов'язково використовувати спеціалізовані журнали по туризму та подорожей.

Особливістю реклами туристичного продукту є те, що по телебаченню вона не так ефективна. Вона традиційна і більш ефективно сприймається в журналах і в Інтернеті. Тому в якості основного каналу поширення

інформації (крім Інтернету) обрана реклама в пресі. Реклама в спеціалізованих журналах обумовлена наступним:

- достовірність і престижність;
- висока якість відтворення;
- тривалість існування;
- значне число вторинних читачів;
- хороша «прохідність» серед читачів;
- висока демографічна та регіональна селективність [29, 37-38].

Поряд з описаними вище, непогані результати дають тематичні виставки у великих містах України, для участі в яких нашої турфірмі досить невеликого і порівняно недорогого стенду і поширення своєї рекламної (друкованої) продукції серед відвідувачів виставки.

Фірма «Віртум» використовує наступні види реклами:

- реклама в пресі розміщується в формі оголошень і публікації оглядово-рекламного характеру, гідністю її є зворотний зв'язок зі споживачем;
- телереклама дозволяє забезпечити дійсно широку рекламу туру, зробити глядача учасником турпоїздки, але її недоліком є вкрай дорога вартість, тому фірма використовує її тільки в для турів «високого» сезону;
- радіореклама – наймасовіша за охопленням споживачів, недорогий вид реклами, фірма співпрацює з основними українськими радіоканалами;
- поштова реклама – розсилання рекламних повідомлень (в т.ч. на електронну пошту) постійним і потенційним споживачам (листівки, листівки, каталоги, програми);
- зовнішня реклама – ефективний засіб реклами, тому що вона розрахована на сприйняття широкими верствами населення.

Ефективність розміщення реклами фірма контролює (і коригує) шляхом опитування клієнтів офісу «Віртум» про те, як вони дізналися про фірму. Таким чином, туристична фірма «Віртум» розвиває галузь в тому числі і за допомогою реклами.

### РОЗДІЛ III

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1. Розробка рекомендацій щодо підвищення обсягу реалізації послуг та ефективності діяльності фірми «Віртум»

Проведений вище аналіз основних економічних показників і показників конкурентоспроможності діяльності туристичного агентства «Віртум» виявив, що збільшення прибутку фірми можна досягти тільки за рахунок того, що темпи зростання обсягу реалізації послуг будуть вищими за темпи зростання їх собівартості. Для підвищення конкурентоспроможності необхідно проводити заходи по збільшенню реалізації послуг за рахунок використання інструментів просування товару. Крім того, з висновків другого розділу нашої роботи слід, що при використанні системи оподаткування по ФОП 3-ї групи турагентство обмежене в обсязі реалізації продукції сумою доходу 240000 євро в рік, що при досить великій «постійної складової» 45000 євро в рік робить всю схему підприємства свідомо близькою до досягнення нульової рентабельності.

Для збільшення доходу фірми при практично тих же витратах необхідно діяльність фірми як ФОП 3 групи розділити на 2 частини: 1) «базовий» тур пакет – готель – «хаб» в Ужгороді з сніданком і вечерею і трансфер в готель і на вокзал-умовно-постійна частина; 2) екскурсійне обслуговування, замовлення інших готелів і все інше, описане в п. 2.4 – умовно змінна частина. Відповідно, діяльність фірми «Віртум» в фінансових питаннях розділяється на два ФОПа 3-ї групи: один з них («постійний») оформлений на директора, другий («змінний») оформляється на його заступника – менеджера по туризму. В ідеальному випадку вони обидва є компаньйонами або інвесторами.



Перехід фірми на оподаткування на загальних підставах не відповідає діяльності турфірми і призведе до істотних втрат прибутку за рахунок виплати ПДВ, значну частину якого турфірмі нічим компенсувати, оскільки основні її субподрядники – також ФОПи, а не платники ПДВ.

Така системи дозволить збільшити прибуток фірми до 480000 євро в рік (зрозуміло, за рахунок збільшення числа туристів і різноманітності турів), що при збільшенні витрат на утримання офісу навіть до 60000 євро на рік дасть значну чистий прибуток для акціонерів.

Розглянемо заходи щодо підвищення ефективності діяльності офісу фірми «Віртум». Як зазначено нами вище, підвищення майже в два рази обсягу реалізації послуг (що є необхідною умовою прибутковості фірми «Віртум») необхідно досягти при практично незмінній чисельності працівників (крім числа керівників тургруп, яких знадобиться приблизно вдвічі більше, і це збільшення собівартості відображено вище).

Досягти цього можна тільки за рахунок закупівлі сучасного програмного забезпечення (ПО) і навчання новим методам роботи всіх співробітників фірми, особливо тих, які безпосередньо працюють з туристами. Виглядають результати впровадження такого ПО і відповідних йому гаджетів наступним чином:

1. Структура кожного туру (1-тижневого і 2-тижневого) розділяється на «постійну» і «змінну» частини. На сайті компанії дається реклама кожної опції з її ціною і можливими датами в «віконному режимі». У «постійну» частину вноситься одна безкоштовна (тобто входить до вартості туру) пішохідна-автобусна екскурсія по Ужгороду і його найближчих околицях.

2. При намір придбати тур покупець заносить «постійну» частина з певним часом заїзду в «кошик». «Кошик» формується за принципом покупок через Інтернет – магазини, включаючи вартість і дати по кожній опції «змінної» частини. При необхідності онлайн – підтримка надається одним з чергових співробітників офісу.

3. Додаткові послуги (короткі тури по Закарпаттю і в Європу, вечері в національних ресторанах і т.п., що зазначені в другій частині нашої роботи) формуються туристами в онлайн режимі. Для тих, хто не володіє комп'ютером в достатній мірі така програма формується керівником групи на місці.

4. У результаті (в основному-заздалегідь і частково-відразу після приїзду групи в Ужгород) менеджери турфірми отримують весь набір поїздок і резервують необхідний транспорт, готелі і т.п. При цьому заздалегідь відомими стають дні, коли туристи відмовляються від проживання в основному готелі, що економить їхні кошти. Важливою перевагою такої організації туру є те, що основний готель в будь-якому випадку залишається за туристами на початку і в кінці заїзду, що дозволяє не брати з собою всі речі в кожен поїздку, залишивши їх або в камері схову при готелі, або навіть в номері, якщо поїздка з готелю коротка-не більше однієї ночі. За цей час базовий готель робить знижку на проживання та відсутність харчування.

Приклад одного з варіантів турів в «постійному» (загалом) варіанті і «змінному (преміум) варіанті наведено нижче.

Розробка даного туристського маршруту розрахована на відвідання найвидатніших історико-культурних і оздоровчих об'єктів в центральній і північній частині Закарпатської області та ознайомлення ближче з її культурою та традиціями. У преміум варіанті туристи в рамках одного туру зможуть також відвідати Словаччину і Угорщину.

Описаний нижче тур є груповим – це спільна поїздка декількох осіб (не менше 10 чоловік) по єдиному маршруту й на практично однакових умовах.

Наведемо програму туру. Назва туру: «Перлини Закарпаття».

1-й день. Загальний тур. Прибуття поїзда Одеса-Ужгород близько 16:30. Зустріч групи на залізничному вокзалі м. Ужгород; трансфер в готель, час на відпочинок в готелі, вечеря в готелі за бажанням. Вечірня пішохідна екскурсія по центру старого Ужгорода, яка залишить незабутні враження у будь-кого. Більше десятка ресторанів на будь-який смак і бюджет в

центральної частині міста для тих, хто бажає повечеряти самостійно. Вільний час й ночівля [17, 26-32].

2-й день. Загальний тур. Сніданок, автобусно-пішохідна екскурсія по Ужгороду з відвіданням Ужгородського замку, Закарпатського музею народної архітектури та побуту, Хрестовоздвиженського католицького костелу, меморіального кладовища «Кальварія», Закарпатського обласного художнього музею («Жупанату»), Боздоського парку з дерев'яним храмом і підвісним пішохідним мостом через річку Уж, Ужгородського університету (звідки відкривається панорамний вид на все місто) [16, 33-38].

Повернення в готель вдень, відпочинок, вільний час. Для бажаючих (і у кого залишилися сили) – поїздка в передмістя Ужгорода Минай з відвідуванням аквапарку «Акварель» європейського класу (близько 30 точок гідромасажу і окремих 25-метровий басейн для плавання). Вечеря або в готелі, або в ужгородському ресторані «Деца у нотаря», одному з найзнаменитіших ресторанів Закарпаття; вільний час й ночівля.

3-й день. Загальний тур. Сніданок; поїздка в північну частину Закарпаття: Невицький замок, долина річки Уж, екскурсія в гори до місця падіння метеорита «Княгиня» (найбільший метеорит в Європі), збір грибів та ягід в горах (по сезону), або підйом на гору Красія (найдовша гірничо-лижна траса України - 3,5 км), поїздка в «Ужанський купелі» з унікальними чанами з мінеральною водою, відвідування декількох джерел з природною питною мінеральною водою (один з них являє собою аналог води «Боржомі», але більш концентрованою). Повернення в готель ближче до вечора; вечеря; вільний час й ночівля [6, 57-60].

4-й день. Загальний тур. Сніданок; для туристів економ варіанту виселення з готелю, поїздка в центральну частину Закарпаття: Хустський замок, долина нарцисів (особливо красива навесні), Шаян. У Шаяні (Закарпатська Швейцарія) можна погуляти і весь день, попити знамениту місцеву мінеральну воду, але для бажаючих і мають сили організовується продовження поїздки в Берегово, в кращий в Україні термальний комплекс

«Жайворонок», де в кількох критих і відкритих басейнах з унікальною термальною водою туристи з користю для здоров'я проведуть решту дня. Переїзд в Мукачево, зустріч групи в Мукачево, екскурсія в Мукачівський замок «Паланок» і прогулянка по центру міста, вечеря в чудовому ресторані з кухнею на будь-який смак «Графський двір», посадка на поїзд в Мукачево. Відправлення до Одеси близько 22-00. Туристи преміум варіанту повертаються в готель в Ужгород. Ночівля [35, 34-36], [36, 2-3].

5-й день. Преміум варіант. День відпочинку і релаксу. Пізній сніданок, поїздка в аквапарк термальних вод Косино, де можна провести або цілий день, або півдня (за бажанням групи). Пікнік на природі біля аквапарку. Повернення в Ужгород через Сторожницю, де в ресторані «Чарда» можна покуштувати вишукані страви закарпатської кухні, запивши їх вином місцевого винороба (більше 10 сортів унікального натурального вина). Повернення в готель. Ночівля.

6-й день. Преміум варіант. Цей день буде найбільш насиченим. Ранній сніданок і виїзд в Словаччину-Кошице. Оглядова автобусно-пішохідна екскурсія по Кошице: історичний центр, Бастіон плачу, вежа Святого Урбана, Східно-словацька галерея, Домініканська церква 13 століття, Кафедральний собор святої Єлизавети, звідки відкривається панорамний вид на місто. Переїзд в Угорщину-Ніредьгаза. Пішохідна екскурсія по центру міста-справжньому музею архітектури під відкритим небом. Далі за бажанням: чудовий зоопарк або аквапарк з термальною водою «Aquarius». Збір групи, переїзд в гіпермаркет «Теско», де можна не тільки купити все, що душі завгодно, але і смачно і недорого повечеряти. Повернення через Чоп до Ужгорода. Для тих, хто не сильно втопився- невелика прогулянка по центру Чопа. Повернення в готель пізно ввечері. Ночівля [11, 31-34].

7-й день. Преміум варіант. Пізній сніданок, виселення з готелю. Поїздка в східну частину Закарпаття: санаторій «Карпати» (колишня резиденція графів Шенборнів), Свалява (мінеральні води), гірськолижний курорт Воловець-Подобовець, казковий водоспад Шипот, підйом на гору

Гимба (1500 м), вечеря в вегетаріанському ресторані в Подобовці «Справжня казка». Повернення в Воловець, посадка на поїзд. Відправлення до Одеси близько 23-15 [7, 36-39], [2, 117-123].

Таким чином, маршрут дуже зручний, швидкий і недорогий з максимальним комфортом.

### **3.2. Шляхи впровадження розроблених рекомендацій**

Пандемія коронавірусу поставила під загрозу українську індустрію туризму, яка життєво важлива для економіки країни. За даними агентства по туризму при ООН, 90 країн повністю або частково закрили кордони для туристів. На 6 квітня туристам обмежений доступ за 209 напрямками, або 96% всіх напрямків у світі, через поширення COVID-19. Про це йдеться в звіті Всесвітньої туристської організації (UNWTO), спеціалізованого агентства Організації Об'єднаних Націй по туризму. Туризм вже втратив майже третину (від 300 до 450 млрд. доларів США) доходів у порівнянні з показниками 2019 року (близько 1,5 трлн дол. США). Уряд України оцінює втрати імпорту та експорту туристичних послуг від пандемії коронавірусу COVID-19 в 1,5 млрд. доларів.

В умовах виконання рішень РНБО від 13.03.2020 через заборону перетину кордонів зупиниться потік туристів в Україну на невизначений час. Індустрія гостинності світу і зокрема України стоїть на порозі катастрофічної кризи – фактично відсутні джерела для утримання персоналу, виплати соціальних внесків та пенсійних нарахувань, оплати комунальних та орендних платежів, поточних зобов'язань. Фахівці Всеукраїнської федерації роботодавців в сфері туризму та представники галузі переконані, що Президент як гарант Конституції мав би забезпечити конституційне право на працю, доручивши уряду здійснити фінансування за рахунок спеціальних фондів Державного бюджету України наступних видатків – фонд заробітної

плати, включаючи відрахування, комунальні платежі та інші витрати, пов'язані з використанням та утриманням підприємств туристичного бізнесу.

Спільнота гостинності та експерти Всеукраїнської федерації роботодавців в сфері туризму України наголошують на тому, що нездійснення зазначених заходів у найближчі дні, очевидно, може призвести до скорого вивільнення понад мільйона працівників без фактичної виплати вихідної допомоги через відсутність обігових коштів, а також імовірних банкрутств тисяч суб'єктів туризму та сотень тисяч супутніх компаній та постачальників туристичної галузі. Для кожного з нас очевидно, що ситуація з коронавірусом буде вирішена світовим співтовариством у найближчі місяці, однак ми можемо опинитись у ситуації, коли на початку літнього туристичного сезону не буде кому зустрічати, розміщувати, годувати, доставляти і розважати гостей України.

Для уряду наразі є важливою стратегією розвиток внутрішнього туризму, це має стати пріоритетом роботи нещодавно створеного агентства. Невідомо коли наші громадяни зможуть безпечно подорожувати закордон, проте мають чітко розуміти, що по поверненню, імовірно, буде обов'язкова обсервація.

Це був перший крок для створення абсолютної нової моделі туристичної галузі. Завдяки залученню всіх профільних міністерств зараз напрацюємо чітку схему переміщення для внутрішнього туризму, а також запропонуємо нові підходи проходження обсервація, як-то відпочинок та лікування у санаторії.

Відомо, що авіакомпанії скорочують персонал, і безробітними стануть приблизно 90 тисяч пілотів й 400 тисяч бортпровідників. Зараз пасажирські літаки переформатовані на вантажні, щоби якимось втриматись на плаву, бо коли відновляться повноцінні пасажирські перевезення невідомо. Португалія готується приймати туристів влітку, Іспанія почула Барселону й має намір цього року обмежитись лише внутрішніми туристами. Також Венеція відчула, що туристичний «набіг» на неї був занадто великий й має змінити

формати й відкритися для туристів не раніше вересня. Країни будуть відкриватися для туристів поступово й обережно. По-перше, людям страшно, а по-друге, ніхто не хоче сидіти два тижні на обсервації. На мою думку, першим з коми вийде саме внутрішній туризм. Українці не будуть винятком. У нас є море, гори й, на жаль, той самий поганий сервіс. Туристичним агенціям варто переорієнтуватися на внутрішнього туриста, а готельному бізнесу – підняти рівень сервісу, щоб задовольнити потреби й очікування українців. Але, судячи з усього, морські курорти України будуть ціни піднімати, у зв'язку з відсутністю конкуренції, а отже, українське море може бути недоступне навіть забезпеченій людині.

Щодо в'їзного туризму – докарантинний рівень в'їзного потоку не був надто високим, адже було величезне падіння після 2014 року. Якщо зовнішні кордони будуть закриті довше, ніж карантин всередині країни закінчиться, то буде ріст потоку внутрішнього туризму, яким частково можна перекрити зовнішній потік. На першому місці в'їзного потоку були білоруси, які прибували наземними шляхами. З цим потоком прогнозується навіть ріст. Тим не менше туристи дають доходи й іншим галузям: торгівлі, громадському харчуванню, транспорту, готельному бізнесу тощо.

Відновлення туризму залежить від зняття карантинних обмежень як в Україні, так і за кордоном. Відкриття готелів та відновлення роботи транспорту дозволить відновити внутрішній туризм. Очікується, що через закриття кордонів (або, як мінімум, через необхідність двотижневої обсервації після повернення з-за кордону), українці цього року будуть переважно відпочивати та подорожувати Україною. Проте через карантин багато людей втратило роботу та бізнес. Багато хто витратив свої заощадження під час карантину. Тому далеко не всі зможуть дозволити собі відпочинок цього року. Початку відновлення туристичної галузі можна очікувати не раніше наступного року. І то за умови, що карантин не буде запроваджено знову (через другої хвилі пандемії) та Україна впорається з кризою.

Виходячи з маркетингової стратегії, яку обрала туристичне агентство «Віртум», компанія орієнтована на розвиток своєї діяльності, а, отже, на розширення своєї частки ринку. Це можливо за рахунок збільшення числа агентств-партнерів у великих містах України, а також у Словаччині та Угорщині для організації «зустрічних» турів з Європи в Закарпатті (в т.ч. для «шопінгу» в Закарпатті, який практикують жителі Східної Європи для покупки ряду товарів, які дешевше в Україні, ніж в країнах ЄС).

Комісія для агентств-партнерів може становити близько 10-15% «базової» вартості туру, а додаткові послуги будуть надаватися фірмою «Віртум» на місці самостійно. Система агентств-партнерів дозволить також організувати комісію в зворотному напрямку, що дасть можливість акціонерам фірми «Віртум» залишитися в рамках двох ФОП-3 в разі подальшого розвитку бізнесу, оскільки частина доходів і витрат деякі (надійні) фірми-партнери можуть проводити через себе, перераховуючи в «Віртум» тільки частину прибутку від організації «базової» частини туру в якості «інформаційних послуг».

Відкриття нового офісу «Віртум» в будь-якому іншому місті України чи ЄС раціонально через унікальне географічне положення наявного офісу і готелю – «хаба», а також наявності власного ПО, що дозволяє «оцифрувати» більшість послуг фірми «Віртум», причому з кожним роком відсоток споживачів туристичних послуг саме в «цифровому» вигляді буде рости, що поступово збільшить конкурентоспроможність фірми «Віртум» на ринку в зазначеному «цифровому» напрямку (особливо серед більш молодого частини туристів).

Оскільки фірма «Віртум» орієнтується на цілорічне обслуговування туристів, то в організації їх розміщення і харчування необхідно враховувати особливості як зимового (на прикладі Банско), так і літнього (на прикладі Ростока) відпочинку. Крім того, слід урізноманітнити умови комфорту і ціни для різних груп туристів, пропонуючи їм проживання в готелях різної категорії і харчування в ресторанах і кафе різного рівня і «гаманця», з огляду



на також інтереси туристів, котрі бажають легке і дієтичне харчування. Благо в Закарпатті та поруч у Східній Європі знаходяться готелі і ресторани будь-якого рівня і будь-якої цінової категорії, а також всі продукти, в т.ч. чудові живі короп і форель з місцевих гірських озер і річок.

Крім того, Закарпаття межує з 4 країнами ЄС і є найзручнішим маршрутом до Словаччини, Чехії і Угорщини, а також альтернативним Львівської та Чернівецької областей маршрутом до Польщі та Румунії (відповідно). Тому в роботі фірми «Віртум» велика увага повинна бути приділена не тільки туристам, які їдуть відпочити саме в Закарпатті (як в Банско на гірськолижному курорті), а й туристам, які їдуть транзитом через Закарпатті в країни ЄС (як в Ростоку до і після морських круїзів). Такі поїздки в ЄС через Закарпаття за ціною обходяться не набагато дорожче перельотів лоукостерами, але залишають незабутнє враження шикарної природою Карпат і Закарпаття, а також чудовою місцевою кухнею і колоритом. Закарпаття прекрасно в кожен сезон року, тому при правильній організації турів «міжсезоння» при такій різноманітній програмі буде зведено практично нанівець, що підвищить завантаженість турпоїздок і, відповідно, прибуток підприємства.

Таким чином, фірма «Віртум» може запропонувати своїм клієнтам гнучку програму турів на будь-який смак і гаманець, яка буде пристосована до поточної ситуації в галузі, в Україні і в Європі в цілому.

Залежно від попиту напрямок турів може змінюватися як від повністю по Закарпаттю, так і частково по Закарпаттю і по Східній Європі. При наявності попиту на тури на поїздки «вглиб» Східної Європи фірма «Віртум» може збільшити частку таких турів, не змінюючи свого штату і принципів роботи. При цьому рентабельність турів і всієї діяльності фірми може залишатися на достатньому для її існування і подальшого розвитку рівні.

## ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність фірми – здатність виробляти й реалізовувати швидко, дешево, якісно, продавати в достатній кількості, при високому технологічному рівні обслуговування. Конкурентоспроможність фірми – це можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво й реалізація конкурентоспроможних товарів – обов'язкова умова конкурентоспроможності фірми. Конкурентоспроможність фірми є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією.

Основними цінностями компанії є: задоволення потреб і очікувань споживачів, цінування творчої ініціативи, моральне та матеріальне задоволення персоналу.

У сучасних умовах розвитку економіки і ринкових відносин ключовим механізмом, що визначає ефективність функціонування ринку, є конкуренція. Поняття конкуренції становить основу ринкової економіки і є головною рушійною силою еволюції взаємовідносин суб'єктів, що функціонують в даному середовищі. Конкурентоспроможність є універсальним показником, який може застосовуватися в багатьох сферах життєдіяльності.

У даній роботі була розглянута діяльність туристичного агентства «Віртум». Проаналізовано основні техніко-економічні показники, зовнішнє середовище і конкурентоспроможність та розглянуті основні напрямки турів.

Оскільки реальні економічні показники українських турагентств, як правило, відрізняються від звітних, всі розрахунки були виконані виходячи з реальної вартості послуг і витрат, які, були взяті з власного досвіду подорожей в Закарпатті та Східну Європу (спочатку з батьками, потім самостійно, включаючи дві тримісячні практики-роботи в готелях Болгарії і Німеччини). Для зіставлення цін все вони прийняті в євро. Величини

податків і офіційних відрахувань взяті приблизно, оскільки їх ставки і відсотки змінюються час від часу.

Враховано останні зміни «зовнішніх» чинників, що вимагають докорінної перебудови діяльності турфірми: безвіз з ЄС, масове впровадження авіаційних лоукостів, транскордонного наземного транспорту, поступове поліпшення стану автомобільних доріг, особливо в прикордонних з Європою областях України і т.д. У роботі наведено заходи для підвищення конкурентоспроможності турфірми з метою збільшення її економічної ефективності і зростання прибутку. Основні шляхи досягнення цієї мети – гнучка система організації та інноваційний підхід до формування туру з використанням можливостей комп'ютерної техніки та сучасного програмного забезпечення, а також розвиток відносин з турфірмами-партнерами, що зміцнює тенденції інтеграційних процесів в індустрії туризму.

У найближчі десятиліття туризм залишиться одним з найбільших джерелом створення нових робочих місць в ряді регіонів світу, одним з яких безумовно є Закарпаття. Прогнозується подальша диференціація пропозиції туристського продукту, що має на меті все більш широке охоплення споживачів з різноманітними можливостями і потребами (в тому числі в рамках одного «базового» туру).

У зв'язку з пандемією коронавірусу в світі внутрішній туризм в Україні буде в цьому році на багато вище ніж виїзний туризм і Закарпаття може стати найпопулярнішим місцем в Україні, оскільки багато визначних пам'яток Закарпаття можуть замінити деякі із пам'яток Європи. Внутрішній туризм відновиться раніше міжнародного, і у Закарпаття з'являються нові переваги.

При наявності попиту і за умови подальшого розвитку фірми «Віртум» з'являються можливості для будівництва (або придбання) свого готелю з рестораном, а також свого парку автотранспорту для подорожей як по Закарпаттю, так і по Східній Європі.

Таким чином, впровадження запропонованих рекомендацій для туристичного агентства «Віртум» буде сприяти його конкурентоздатності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонова Л.Г. Визначення конкурентоспроможності туристичного продукту // Стратегія розвитку туристичної індустрії та громадського харчування: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (25-26 жовтня 2006 р., м. Київ) / Відп. ред. А.А. Мазаракі. К.: КТЕУ, 2000. С.430-434.
2. Балабанов І.Т., Балабанов А.И. Економіка туризму [Текст]: Навч. посібник. М. : Фінанси і статистика, 2006. 176 с.
3. Бальнеологічні курорти та мінеральні води країн Карпатського регіону. // Довідник 2000. Ужгород, 2000. 84 с.
4. Будяєв О.П. Інформатизація туризму // Туризмологія : концептуальні засади теорії туризму. К. : КУТЕП, 2008. С. 761-786.
5. Вербиленко Г. А., Воловець А.П. // Енциклопедія історії України : у 10 т. / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. ; Інститут історії України НАН України. – К. : Наук. думка, 2003. – Т. 1 : А – В. С. 614-688.
6. Викова Л.М. Курорти Закарпаття / Л.М. Викова К.: Здоров'я, 1985. 80с.
7. Вортман Д. Я. Мукачеве // Енциклопедія історії України : у 10 т. / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. ; Інститут історії України НАН України. К. : Наук. думка, 2010. Т. 7 : 728 с.
8. Гаран І. Закарпаття: географія краси // Українська культура. 2007. 46 с.
9. Геренчук К.І. Природа Закарпатської області. Мінеральні води / К.І.Геренчук. Ужгород: 2003. 134 с.
10. Гетьман В.І. Курортно-рекреаційні системи Українських Карпат // Український географічний журнал. 1999. №3. С.34-37.
11. Горбашко Е.А. Менеджмент якості та конкурентоспроможності [Текст]. СПб. : Изд-во СПбГУЕФ, 2008. 540 с.
12. Групи платників єдиного податку – 2020 [ <https://www.buhoblik.org.ua/nalogi/edinyj-nalog-fizicheskie-licza/600-gruppy-edinogo-naloga.html> ]

13. Державна служба статистики [ [http://www.ukrstat.gov.ua/.](http://www.ukrstat.gov.ua/) ]
14. Джеймс Сігліано, Маргарет Джорджіадіс, Ціна лояльності [Текст] // Вісник McKinsey, №1. 2008.
15. Закарпаття в цифрах і фактах: Інформаційно-статистичний довідник. Ужгород, 1999. 51 с.
16. Іванова Е.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства [Текст]. Р-н-Д: Фенікс, 2008р. 346 с.
17. Кандель В. Л. Свалява (путівник). Ужгород, вид-во «Карпати», 1981. 64с.
18. Кевін Койн Як перевершити конкурентів [Текст] // Вісник McKinsey, №6. 2006. С. 18-22.
19. Кобаль Й.В., Свалява // Енциклопедія історії України : у 10 т. / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. ; Інститут історії України НАН України. К. : Наук. думка, 2012. Т. 9 : С. 467. 944 с.
20. Кращі курорти Болгарії / Упоряд. Г.П. Макаров, Е.Н. Ципко, О.В. Смирнова. 2-е изд., Испр. УрГУПС .: Олімп, 2007. 27 с.
21. Курортно-рекреаційні зони Закарпаття. Довідник 2000. НПО «Реабілітація». Ужгород, 2000. 235 с.
22. Лисий А. П. , Шуста Л. Ф. Воловець // Воловець // Енциклопедія сучасної України : у 30 т / ред. кол. І. М. Дзюба [та ін.] ; НАН України, НТШ, Координаційне бюро енциклопедії сучасної України НАН України. К., 2003. 201 с.
23. Логвин Г.Н. Українські Карпати. М .: Мистецтво, 1973. С. 62-64
24. Матеріали та світлини: Library of Meteoritics and Planetary Sciences, Meteorite Collector ©, Вікіпедія (WikipediA). [ <https://unpp.uz.ua/ekolohichnyj-turyzm/meteoryt-knyahynya/> ]
25. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика: Монографія. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 493 с.

26. Мушинка М. Кошице. Енциклопедія сучасної України : у 30 т / ред. кол. І. М. Дзюба [та ін.] ; НАН України, НТШ, Координаційне бюро енциклопедії сучасної України НАН України. К., 2014. Т. 15 : 100 с.
27. Поп І.І., Поп Д.І. У горах і долинах Закарпаття. М .: Мистецтво, 1971. С. 12-13.
28. Світлик Я. 2010: Мільйон туристів. In: Старий Замок. № 2 (966) 01. 21-27.
29. Сирохман М. П'ятдесят п'ять дерев'яних храмів Закарпаття: путівник / відп. ред. О. Мовчан. Київ : Грані-Т, 2008. 88 с.
30. Скопень М.М. Комп'ютерні інформаційні технології в туризмі / Кондор, 2005. 301 с.
31. Смаль І.В. Глобальний і регіональний вектори розвитку туризму // Географія в інформаційному суспільстві: зб. наук. праць: у 4-х т. К.: ВГЛ Обрії, 2008. Т.IV. С.139-141.
32. Тишаєв В.В Інформаційна складова економічної безпеки господарюючих суб'єктів і її значення для забезпечення сталого розвитку національної економік: [ <http://www.bali.ostu.ru/umc/arhiv/2007/1/Tishaev.doc> ]
33. Туризм та цілі розвитку тисячоліття: [Електронний ресурс] // Всесвітня організація туризму. – Режим доступу: [http://www.unwto.org/tourism&mdgsezine/.](http://www.unwto.org/tourism&mdgsezine/) ]
34. Федунь О. Цілющі скарби // Зелені Карпати. 1996. № 1-2. С. 34-36.
35. Хуст. Карта історико-культурної спадщини [ <http://kehilalinks.jewishgen.org/Khust/> ]
36. Юхимчук І. Технологічні аспекти впровадження інформаційних технологій у діяльність туристичного підприємства // Сучасний стан, ретроспективи та перспективи розвитку економічної системи України: всеукр. студ. інтернет-конф., 14-15 грудня 2010 р. – Режим доступу: [ [https://tourlib.net/statti\\_ukr/yuhymchuk.htm.](https://tourlib.net/statti_ukr/yuhymchuk.htm) ]
37. Hotel Neptun [ <https://www.warnemuende.m-vp.de/hotel-neptun/> ]

